# 四庫全書

子部

欽定四庫全書

子部

管子卷八 九

詳校官中書臣徐志晉

編修臣倉聖脈覆勘

總校官進士臣楊懋珩

校對官中書臣李楘

謄録監生臣張恒

欽定四庫全書

管子卷八

唐 房玄齡 注

中匡第十九　　內言二

管仲會國用三分二在賔客二以供賔客其一在國管仲懼而復之復白也以賔客之費太半故白之公曰吾子猶如是乎以吾子為賢當務尚懼而白之乎以供賔之義為急四鄰賔客入者說出者譽入見禮而恱者出必為延譽也光名滿天下入者不說出者不譽汚名滿天下壤

可以為粟（掘壤則生粟）木可以為貨（破木成器則貨）粟盡則有生貨散則有聚君人者名之為貴財安可有（有財則失名故不可有）管仲曰此君之明也公曰民辦軍事矣則可乎對曰不可甲兵未足也請薄刑罰以厚甲兵於是死罪不殺刑罪不罰使以甲兵贖（有罪使出甲兵以贖之也）死罪以犀甲一戟刑罰以脅盾一戟（脅盾也既出盾又令出一戟也）過罰以金（過誤致罰出金以贖之）軍無所計而訟者成以束矢（不計於軍事而以私訟者令出束矢以平其罪成平也）公曰甲兵既足矣吾欲誅大國之不道者可乎對曰愛

四封之內而後可以惡竟外之不善者先施愛於四封之內則士致死故可以惡竟外之不善安卿大夫之家而後可以危救敵之國卿大夫家安則大臣盡力故以危救敵之國賜小國地而後可以誅大國之不道者舉賢良而後可以廢慢法鄙賤之民是故先王必有置也而後必有廢也必有利也而後必有害也桓公曰昔三王者既弒其君今言仁義則必以三王為法度不識其故何也對曰昔者禹平治天下及桀而亂之湯放桀以定禹功也湯平治天下及紂而亂之武王伐紂

以定湯功也且善之伐不善也自古至今未有改之君何疑焉公又問曰古之亡國其何失對曰計得地與寳而不計失諸侯計得財委而不計失百姓計見親而不計見棄三者之屬一足以削遍而有者亡矣古之隳國家隕社稷者非故且為之也必少有樂焉不知其陷於惡也桓公謂管仲曰請致仲父仲父者尊老有德之稱桓公欲尊事管仲故以仲父之號致之公與管仲父而將飲之行飲酒禮以尊顯之掘新井而柴焉新井而又柴蓋之欲以潔清示敬之十日齋戒召管仲管仲至公執爵

夫人執尊觴三行管仲趨出公怒曰寡人齋戒十日而飲仲父寡人自以為修矣仲父不告寡人而出其故何也（謂不辭而出所以怒）鮑叔隰朋趨而出及管仲於途曰公怒管仲反入倍屏而立公不與言少進中庭公不與言少進傅堂公曰寡人齋戒十日而飲仲父自以為脫於罪矣仲父不告寡人而出未知其故也對曰臣聞之沈於樂者洽於憂（樂過則憂博）厚於味者薄於行慢於朝者緩於政害於國家者危於社稷臣是以敢出也公遽下堂曰寡

人非敢自為修也仲父年長雖寡人亦衰矣吾願一朝安仲父也言俱至於衰老故欲一朝樂欲而為安　對曰臣聞壯者無怠老者無偷順天之道必以善終者也三王失之也非一朝之萃其所由來者漸矣非一朝萃集也　君奈何其偷乎管仲走出君以賓客之禮再拜送之明日管仲朝公曰寡人願聞國君之信對曰民愛之鄰國親之天下信之此國君之信公曰善請問信安始而可對曰始於為身中於為國成於為天下公曰請問為身對曰道血氣以求長年長心長

德長心謂謀慮遠也長德謂恩施廣也此為身也公曰請問為國對曰遠舉賢人慈愛百姓外存亡國繼絶世起諸孤孤謂死王事者子孫薄稅斂輕刑罰此為國之大禮也法行而不苛刑廉而不赦有司寛而不凌不虐惸獨菀濁困滯皆法度不亡鬱濁謂穢塞不潔清者也困滯謂疲羸微隱者也有如此者皆以法度加之不令有所失亡也往行不來而民游世矣其行法度者但往行而進不卻來而退而人以此自得行於世也此為天下也

## 小匡第二十

桓公自莒反於齊使鮑叔牙為宰鮑叔辭曰臣君之庸臣也君有加惠於其臣使臣不凍饑則是君之賜也若必治國家則非臣之所能也其唯管夷吾乎臣之所不如管夷吾者五寛惠愛民臣不如也治國不失秉臣不如也（秉柄也柄所操以作事國柄者賞罰之紀要也）忠信可結於諸侯臣不如也制禮義可法於四方臣不如也介冑執枹立於軍門使百姓皆加勇臣不如也（枹擊鼓槌）夫管仲民之父母也將欲治其子不可棄其父母公曰管夷吾親射寡人中鉤殆於

死今乃用之可乎鮑叔曰彼為其君動也君若宥而反之其為君亦猶是也公曰然則為之奈何鮑叔曰君使人請之魯公曰施伯魯之謀臣也彼知吾將用之必不吾予也鮑叔曰君詔使者曰寡君有不令之臣在君之國願請之以戮羣臣戮以徇羣臣魯君必諾且施伯之知夷吾之才必將致魯之政既知其材故授以國政夷吾受之則魯能弱齊矣夷吾不受彼知其將反於齊必殺之公曰然則夷吾受乎鮑叔曰不受也夷吾事君無二心公曰其於

寡人猶如是乎對曰非為君也為先君與社稷之故君若欲定宗廟則亟請之不然無及也公乃使鮑叔行成成平也與魯平曰公子糾親也請君討之魯人為殺公子糾又曰管仲讎也請受而甘心焉魯公許諾施伯謂魯侯曰勿予非戮之也將用其政也用之使知政管仲者天下之賢人也大器也在楚則楚得意於天下在晉則晉得意於天下在狄則狄得意於天下今齊求而得之則必長為魯國憂君何不殺而受之其屍魯君曰諾將殺管仲鮑

叔進曰殺之齊是戮齊也（言戮以徇齊也）殺之魯是戮魯也弊邑寡君願生得之以徇於國為羣臣僇（戮之以誡羣臣）若不生得是君與寡君賊比也（言親吾賊）非敝邑之君所謂也使臣不能受命於是魯君乃不殺遂生束縛而柙以予齊（柙檻）鮑叔受而哭之三舉（三舉其聲偽哀其將死也）施伯從而笑之（笑其偽也）謂大夫曰管仲必不死夫鮑叔之忍不僇賢人（言多所容忍必不僇賢人）其智稱賢以自成也（稱舉也）鮑叔相公子小白先入得國（得國人心）管仲召忽奉公子糾後入與魯以戰能使魯

敗謂魯師與齊戰能使魯敗而齊克也功足以得天與失天其人事一也管仲本圖將立小白今能敗魯而勝齊是其功也故於齊為得天於魯為失天至於能成人事則一今魯懼殺公子糾召忽囚管仲以予齊鮑叔知無後事既得管仲則知後無禍難之事也必將勤管仲以勞其君必探管仲本敗魯勝齊之意以成其功勤而慰勞其君也願以顯其功衆必予之願君試用管仲以顯其定齊之功如此衆必與之與許也有得力死之功猶尚可加也顯生之功將何如是假令管仲力死成功但一時之事耳猶尚可加況不恥垢辱忍而生全齊將得之而霸以顯其本謀之功何善如之乎言不可加也昭德以貳君也言昭管仲之德以為君之副貳鮑叔之知

不是失也以鮑叔之智能及此圖必不失也至於堂阜之上堂阜地名鮑叔祓而浴之三祓謂除其凶邪之氣桓公親迎之郊管仲詘纓插衽使人操斧而立其後操斧者將受示將就戮公辭斧三然後退之退操斧者公曰垂纓下衽寡人將見管仲再拜稽首曰應公之賜殺之黄泉死且不朽言君賜之死尚感恩不朽況生之乎公遂與歸禮之於廟三酌而問為政焉曰昔先君襄公高臺廣池湛樂飲酒田獵罼弋不聽國政卑聖侮士唯女是崇九妃六嬪九妃謂諸侯所娶九女天子九嬪諸侯六也陳妾數千食必粱

肉衣必文繡而戎士凍饑戎馬待游車之弊游車弊然後以為戎車戎士待陳妾之餘陳妾食餘然後以食戎士倡優侏儒在前而賢大夫在後是以國家不日益不月長吾恐宗廟之不掃除社稷之不血食敢問為之奈何管子對曰昔吾先王周昭王穆王世法文武之遠迹以成其名合羣國比校民之有道者設象以為民紀校試其人有道者與之設法象而為人紀式美以相應比綴以書原本窮末其所用美事必令始終相應然後次比緝綴書之簡策故能原其本窮其末無不錯綜也勸之以慶賞糾之以刑罰糞除其顛

旄顛謂高之項人或不壑闒旄者所以誓勅兵士言能務農息兵故糞其顛而除其旄賜予以鎮撫之以為民終始公曰為之奈何管子對曰昔者聖王之治其民也參其國而伍其鄙定民之居成民之事以為民紀謹用其六秉如是而民情可得而百姓可御桓公曰六秉者何也管子曰殺生貴賤貧富此六秉也桓公曰參國奈何管子對曰制國以為二十一鄉商工之鄉六士農之鄉十五公帥十一鄉高子帥五鄉國子帥五鄉參國故為三軍公立三官之臣謂三軍之官也市立三鄉

工立三族澤立三虞山立三衡自三鄉已下每皆置具官制五家為軌軌有長十軌為里里有司四里為連連有長十連為鄉鄉有良人三鄉一帥桓公曰五鄙奈何管子對曰制五家為軌軌有長六軌為邑邑有司十邑為率率有長十率為鄉鄉有良人三鄉為屬屬有帥五屬一大夫武政聽屬以武為政者聽於屬文政聽鄉各保而聽鄉屬之聽各自保之毋有淫佚者桓公曰定民之居成民之事奈何管子對曰士農工商四民者國之石民也四者國之本猶柱之石也故曰石也不可使

雜處雜處則其言哤其事亂哤亂也是故聖王之處士必於閒燕處士閒燕則謀議審處農必就田壄處工必就官府處商必就市井市井必四方若造井之制故曰市井今夫士羣萃而州處閒燕每州之士羣萃共處閒燕謂學校之處則父與父言義子與子言孝其事君者言敬長者言愛幼者言弟旦昔從事於此旦昔猶朝夕也以教其子弟少而習焉其心安焉不見異物而遷焉異物謂異事非其所當習者是故其父兄之教不肅而成其子弟之學不勞而能夫是故士之子常為士今夫農羣萃而州處

審其四時權節（於四時中又權量其節之早晚）具備其械器用（械器皆為田器）比耒耜穀芨（比偶其耒耜及穀芨穀芨小於耒耜一人執之以隨耒耜之後重治其闕遺芨音椎）及寒擊槁除田以待時乃耕（冬寒之月即擊去其草之槁者修除其田以待春之耕也）深耕均種疾耰（耰謂復種既已均種當疾耰之）先雨芸耨以待時雨時雨既至挾其槍刈耨鎛（在掖曰挾槍㮶也刈鐮也耨鎡錤也鎛鉏也）以旦暮從事於田墅稅衣就功（脫其常服以就功役便事而省費）別苗莠列疏遬（遬容也謂苗之疏密當均列之）首戴苧蒲（苧蔣也編苧與蒲以為笠）身服襏襫（襏襫謂麤堅之衣可以任苦著者也）沾體塗足暴其髮膚盡其四支之力

以疾從事於田野少而習焉其心安焉不見異物而遷焉是故其父兄之教不肅而成其子弟之學不勞而能是故農之子常為農樸野而不慝農人之子朴質而野不為姦慝其秀才之能為士者則足賴也農人之子有秀異之材可為士者即所謂生而知之不習而成者也故其賢足可賴也故以耕則多粟以士則多賢是以聖王敬畏戚農以農民能致粟又秀材生焉故聖王敬畏農而戚近之今夫工羣萃而州處相良材審其四時辨其功苦功謂堅美苦謂濫惡權節其用論比計制斷器尚完利裁斷為器貴於完利相語以事相示以功相陳

以巧相高以知事以其能知器用之事相高旦昔從事於此以教其子弟少而習焉其心安焉不見異物而遷焉是故其父兄之教不肅而成其子弟之學不勞而能夫是故工之子常為工今夫商羣萃而州處觀凶饑審國變察其四時而監其鄉之貨監視也以知其市之賈負任擔荷服牛軺馬以周四方料多少計貴賤以其所有易其所無買賤鬻貴是以羽旄不求而至竹箭有餘於國奇怪時來珍異物聚旦昔從事於此以教其子弟相語以利相示

以時相陳以知賈賈知物價相與陳說少而習焉其心安焉不見異物而遷焉是故其父兄之教不肅而成其子弟之學不勞而能夫是故商之子常為商相地而衰其政則民不移矣相地沃瘠以差其政則人安其沃瘠而不移衰差也音楚危反正旅舊則民不惰國之單旅正之以從舊貫則稟令而不惰山澤各以其時至則民不苟苟謂非時入山澤也陵陸丘井田疇均則民不惑無奪民時則百姓富犧牲不勞則牛馬育過用謂之勞桓公又問曰寡人欲修政以干時於天下其可乎干求也時時見曰會欲求天下諸侯修時見之會管

子對曰可公曰安始而可管子對曰始於愛民公曰愛民之道奈何管子對曰公修公族家修家族使相連以事相及以祿則民相親矣相連以事則人情狎相及以祿則恩情生故有親也放舊罪修舊宗立無後則民殖矣放舊罪則全人命修舊宗則收散親立無後則繼絶世故人殖殖生也省刑罰薄賦斂則民富矣鄉建賢士使教於國則民有禮矣出令不改則民正矣此愛民之道也公曰民富而以親則可以使之乎管子對曰舉財長工以止民用工能積財舉而長之民則慕而不費用矣陳力尚賢以勸民知賢能

陳力而崇上之民則勸而學知矣加刑無苛以濟百姓行之無私則足以容衆矣出言必信則令不窮矣此使民之道也桓公曰民居定矣事已成矣吾欲從事於天下諸侯其可乎欲從會事管子對曰未可民心未吾安公曰安之奈何管子對曰修舊法擇其善者舉而嚴用之慈於民予無財貧無財者當施與之寬政役敬百姓則國富而民安矣公曰民安矣其可乎管仲對曰未可君若欲正卒伍修甲兵則大國亦將正卒伍修甲兵君有征戰之事則小國諸侯之臣

有守圉之備矣然則難以速得意於天下公欲速得意於天下諸侯則事有所隱而政有所寓不顯習其兵事故曰事有所隱軍政寓之田獵故曰政有所寓公曰為之奈何管子對曰作内政而寓軍令焉為高子之里為國子之里為公里三分齊國以為三軍擇其賢民使為里君每里皆使賢者為君鄉有行伍卒長則其制令且以田獵因以賞罰因田獵之功過行賞罰則百姓通於軍事矣桓公曰善於是乎管子乃制五家以為軌軌為之長十軌為里里有司四里為連連為之長十連為

鄉鄉有良人以為軍令是故五家為軌五人為伍軌長率之十軌為里故五十人為小戎里有司率之四里為連故二百人為卒連長率之十連為鄉故二千人為旅鄉良人率之五鄉一師故萬人一軍五鄉之師率之三軍故有中軍之鼓中軍則公之里卒也有高子之鼓有國子之鼓春以田曰蒐振旅因寓軍政而且整旅秋以田曰獮治兵順殺氣因治兵是故卒伍政定於里軍旅政定於郊內教既成令不得遷徙故卒伍之人人與人相保家與家相受少相居長

相游祭祀相福死喪相恤禍福相憂居處相樂行作相和哭泣相哀是故夜戰其聲相聞足以無亂晝戰其目相見足以相識驩欣足以相死是故以守則固以戰則勝君有此教士三萬人以横行於天下教士謂先教習之士誅無道以定周室天下大國之君莫之能圉也正月之朝鄉長復事復白也公親問焉曰於子之鄉有居處為義好學聰明質仁慈孝於父母長弟聞於鄉里者有則以告有而不以告謂之蔽賢其罪五謂其罪當入於五刑而定其罰有司已於

事而竣（既畢於上事而竣退）公又問焉曰於子之鄉有拳勇股肱之力筋骨秀出於衆者有則以告有而不以告謂之蔽才其罪五有司已於事而竣公又問焉曰於子之鄉有不慈孝於父母不長弟於鄉里驕躁淫暴不用上令者有則以告有而不以告謂之下比（下與有罪者比而掩蓋之）其罪五有司已於事而竣於是乎鄉長退而修德進賢桓公親見之遂使役之官（謂授之官而役之所以歷試其材能）公令官長期而書伐以告（伐功也）且令選官之賢者而復之曰有人居我官

有功休德維順端慤以待時使以慤善待時待可用之時而使之也使民恭敬以勸其稱秉言則足以補官之不善政謂此人所稱柄之言可以補不善之政公宣問其鄉里而有考驗宣遍也遍問其鄉里之人以考其所行皆有事驗乃召而與之坐省相其質以參其成功成事既有考驗召而與坐更省視其質體以參驗其所成功之事也可立而時設問國家之患而不肉其人既可將立之又時設問國家之患以知智謀之深淺不直相其骨肉而已肉者所謂皮肉也退而察問其鄉里以觀其所能而無大過登以為上卿之佐為卿大夫之佐名之曰三選名此人曰三大夫之選高子國子退

而修鄉朝事既畢二大夫又如前退修於鄉鮑叔在朝故不言鄉退而修連連退而修里里退而修軌軌退而修家是故匹夫有善故可得而舉也匹夫有不善故可得而誅也政既成鄉不越長朝不越爵罷士無伍罷謂乏於德義者周禮所謂罷人不義之衆恥以為伍也罷女無家罷女猶罷士衆恥娶之故無家士三出妻逐於境外三出妻所謂士也罔極二三其德為政者之所忌故逐於境外也女三嫁入於舂穀三見出而嫁是不貞順者也故入於舂穀是故民皆勉為善士與其為善於鄉不如為善於里與其為善於里不如為善於家家善則鄉善矣所謂居家治理可移

於官是故士莫敢言一朝之便皆有終歲之計莫敢以終歲為議皆有終身之功修政則人無苟且正月之朝五屬大夫復事於公擇其寡功者而譙之曰列地分民者若一何故獨寡功何以不及人教訓不善政事其不治一再則宥三則不赦公又問焉曰於子之屬有居處為義好學聰明質仁慈孝於父母長弟聞於鄉里者有則以告有而不以告謂之蔽賢其罪五有司已事而竣公又問焉曰於子之屬有拳勇股肱之力秀出於衆者有則以告

有而不以告謂之蔽才其罪五有司已事而竣公又問焉曰於子之屬有不慈孝於父母不長弟於鄉里驕躁淫暴不用上令者有則以告有而不以告者謂之下比其罪五有司已事而竣於是乎五屬大夫退而修屬屬退而修連連退而修鄉鄉退而修卒卒退而修邑邑退而修家是故匹夫有善可得而舉匹夫有不善可得而誅政成國安以守則固以戰則彊封内治百姓親可以出征四方立一霸王矣可謂一霸王之功也桓公曰卒伍定矣事

已成矣吾欲從事於諸侯其可乎管子對曰未可若軍令則吾旣寄諸内政矣夫齊國寡甲兵吾欲輕重罪而移之於甲兵公曰為之柰何管子對曰制重罪入以兵甲犀脅二戟輕罪入蘭盾鞈革二戟蘭即所謂蘭錡兵架也鞈革重革當心著之可以禦矢小罪入以金鈞三十金曰鈞分宥薄罪入以半鈞分宥謂從坐者分具首犯而寬宥之無坐抑而訟獄者正三禁之而不直則入一束矢以罰之謂其人自無所坐而被抑屈為訟者正當禁之三日得具不直者則令入束矢也美金以鑄戈劍矛戟試諸狗馬惡金以鑄斤斧

鉏夷鋸欘試諸木土夷鋤類也鋸欘钁類也桓公曰甲兵大足矣吾欲從事於諸侯可乎管仲對曰未可治內者未具也為外者未備也故使鮑叔牙為大諫所以諫正君王子城父為將弦子旗為理理獄官甯戚為田教以農事自此已上理內已下理外隰朋為行行謂行人也所以通使諸侯曹宿孫處楚商容處宋季勞處魯徐開封處衛匽尚處燕審友處晉令此諸賢各處諸侯之國者所以詗動之令歸齊也又游士八千人奉之以車馬衣裘多其資糧財幣足之使出周游於四方以號召收求天下之賢士飾

玩好使出周游於四方鬻之諸侯以觀其上下之所貴好擇其沈亂者而先政之以政正也公曰外內定矣可乎管子對曰未可鄰國未吾親也公曰親之奈何管子對曰審吾疆場反其侵地正其封界毋受其貨財而美為皮幣以極聘頫於諸侯頫見也以安四鄰則鄰國親我矣桓公曰甲兵大足矣吾欲南伐何主謂以何國為征伐之主也管子對曰以魯為主反其侵地常潛常潛地名使海於有獘或遇水災獘令泄於海使有獘盡也渠彌於河陼後敘之穿渠彌亘於河陼綱山於有牢敘之立國

城必依山以為綱紀而有牢固桓公曰吾欲西伐何主管子對曰以衛為主反其侵地吉臺原姑與柒里皆地名使海於有弊渠彌於有陼綱山於有牢桓公曰吾欲北伐何主管子對曰以燕為主反其侵地柴夫吠狗亦地名也使海於有弊渠彌於有陼綱山於有牢四鄰大親既反其侵地正其封疆地南至於岱陰謂岱山之北西至於濟北至於海東至於紀隨紀隨地名地方三百六十里三歲治定四歲教成五歲兵出有教士三萬人革車八百乘諸侯多沈亂不服於天

子於是乎桓公東救徐州分吴半（分吴地之半）存魯蔡陵（蔡陵地名）割越地南據宋鄭（既割越地又據宋鄭之國以為親援也）征伐楚濟汝水（伐楚時渡汝水）踰方地（謂方城之地）望文山（楚山也）使貢絲于周室（使貢楚絲即所謂檿絲者也堪為琴瑟絃）成周反胙於隆嶽（周室有事歸胙于齊齊太嶽之後故言隆嶽）荊州諸侯莫不來服中救晉公禽狄王敗胡貉破屠何（屠何東胡之先也）而騎寇始服（北狄以騎為寇）北伐山戎制泠支斬孤竹而九夷始聽海濱諸侯莫不來服西征攘白狄之地遂至於西河（謂龍門之西河）方舟投柎乘桴濟河至于

石沈石沈地名縣車束馬踰大行與卑耳之谿拘秦夏與卑耳之谿共拘秦夏之不服者西服流沙西虞西虞國名而秦戎始從故兵一出而大功十二自救徐州已下有十二也故東夷西戎南蠻北狄中諸侯國莫不賓服與諸侯飾牲為載書書謂要盟之辭載之於策以誓要于上下薦神謂以上下之神祇為盟誓又以其牲薦之於神然後率天下定周室大朝諸侯於陽穀故兵車之會六乘車之會三九合諸侯一匡天下甲不解壘兵不解翳翳所以蔽兵謂𦣻盾之屬不解甲於壘不解兵於翳言不用也弢無弓服無矢弢弓衣也無弓無矢亦言不用也寢

武事行文道以朝天子葵丘之會天子使大夫宰孔致胙於桓公曰余一人之命有事於文武有祭事於文王武王之廟也使宰孔致胙且有後命曰以爾自卑勞以爾自卑而勞弊實謂爾伯舅毋下拜桓公召管仲而謀管仲對曰為君不君君命臣無下拜是不君也為臣不臣臣承命而不讓是不臣也亂之本也桓公曰余乘車之會三兵車之會六九合諸侯一匡天下北至於孤竹山戎穢貉拘秦夏西至流沙西虞南至吳越巴牂牁䑐不庾雕題黑齒皆南夷之國號也荆夷之國莫違寡人

昔三代之受之命而中國卑我中國之人不尊崇樂推使居臣位是卑我也命者其異於此乎管子對曰夫鳳皇鸞鳥不降而鷹隼鴟梟豐庶神不格庶神不至則未歆其祭享守龜不兆守龜國之守龜不兆謂不以信誠告之握粟而筮者屢中長者不告而短者告是德之不至傳曰龜長筮短詩曰握粟出卜時雨甘露不降飄風暴雨數臻五穀不蕃六畜不育而蓬蒿藜藋徒弔反竝興夫鳳皇之文前德義後日昌前包德義後有日昌明先德義乃可以日昌也昔人之受命者龍龜假假至也河出圖雒出書地出乘黃乘黃神馬也坤利牝馬之貞故從地出若漢之渥洼神馬之比

今三祥未見有者三祥謂龜龍圖書乘黄也雖曰受命無乃失諸乎桓公懼出見客曰天威不違顏咫尺小白承天子之命而毋下拜恐顛蹶於下以為天子羞遂下拜登受賞服大路龍旗九游渠門赤旂渠門旗名天子致胙於桓公而不受天下諸侯稱順焉桓公憂天下諸侯魯有夫人慶父之亂而二君弑死慶父通莊公夫人姜氏弑子般又弑閔公國絶無後桓公聞之使高子存之男女不淫淫亂雜也馬牛選具選擇其善者以成具凡欲以執玉以見請為關内之侯請為齊關内之侯貢齊也而桓公不

使也狄人攻邢桓公築夷儀以封之男女不淫馬牛選具執玉以見請為關内之侯而桓公不使也狄人攻衛衛人出旅於曹旅客也客居曹也桓公城楚丘封之其畜以散亡故桓公予之繫馬三百匹謂馬在閑廄繫養之言其良也天下諸侯稱仁焉於是天下之諸侯知桓公之為己勤也是以諸侯之歸之也譬若市人桓公知諸侯之歸己也故使輕其幣而重其禮故使天下諸侯以疲馬犬羊為幣疲謂瘦也齊以良馬報諸侯以縷帛布鹿皮四分以為幣謂四分其鹿皮

齊以文錦虎豹皮報諸侯之使垂橐而入攟（丘粉反）載而歸（垂橐言其空也攟收拾也）故鈞之以愛致之以利結之以信示之以武是故天下小國諸侯既服桓公莫之敢倍而歸之喜其愛而貪其利信其仁而畏其武桓公知天下小國諸侯之多與已也於是又大施忠焉可為憂者為之憂可為謀者為之謀可為動者為之動伐譚萊而不有也諸侯稱仁焉通齊國之魚鹽東萊（自東萊通魚鹽於諸侯）使關市幾而不正壥而不稅（幾察也察其姦非而不征稅）以為諸侯之利諸

侯稱寛馬築蔡鄢陵培夏靈父丘皆邑名以衛戎狄之地所以禁暴於諸侯也築五鹿中牟鄴蓋與社丘以衛諸夏之地所以示勸於中國也教大成是故天下之於桓公遠國之民望如父母近國之民從如流水故行地滋遠得人彌衆是何也懷其文而畏其武故殺無道定周室天下莫之能圉武事立也定三革車馬人皆有革甲曰三革偃五兵朝服以濟河而無怵惕焉謂乗車之會朝服濟河以與西諸侯盟也文事勝也是故大國之君慙媿小國諸侯附比是故大國之

君事如臣僕小國諸侯雖如父母夫然故大國之君不尊（不以國大加其尊禮）小國諸侯不卑（不以國小而卑其敬）是故大國之君不驕小國諸侯不懾於是列廣地以益狹地損有財以與無財周其君子不失成功（周給君子得其力用故不失成功也）周其小人不失成命（周給小人懷德而歸故不失成命也）夫如是居處則順出則有成功不稱動甲兵之事以遂文武之迹於天下（既以朝服濟河故不稱甲兵文德成也大國畏威事如臣僕武功立也）桓公能假其羣臣之謀以益其智也其相曰夷吾大夫曰甯戚隰朋賓胥無鮑

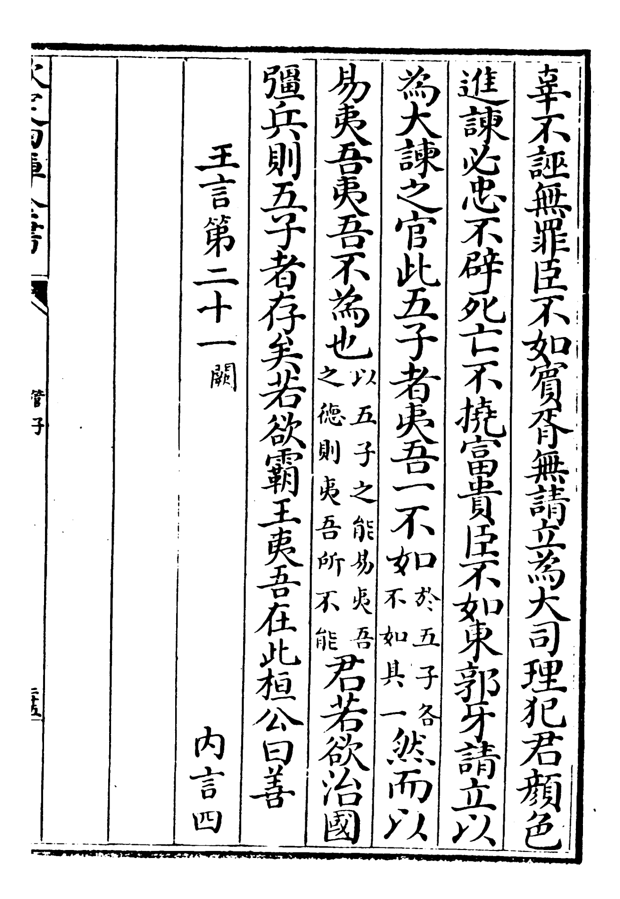
叔牙用此五子者何功言何功而不成度義光德繼法紹終以遺後嗣貽孝昭穆大霸天下名聲廣裕不可掩也則唯有明君在上察相在下也

初桓公郊迎管子而問焉管仲辭讓然後對以參國伍鄙立五鄉以崇化建五屬以厲武寄兵於政因罰備器械加兵無道諸侯以事周室桓公大說於是齊戒十日將相管仲管仲曰斧鉞之人也幸以獲生以屬其晉領屬綴連也臣之祿也若知國政非臣之任也公曰子大夫受

政寡人勝任言子受政而輔我我則勝君之任也子大夫不受政寡人恐崩管仲許諾再拜而受相三日公曰寡人有大邪三其猶尚可以為國乎對曰臣未得聞公曰寡人不幸而好田晦夜而至禽側言夙興晦夜之時已至禽之側畔也田莫不見禽而後反其田必見禽多獲而後反諸侯使者無所致百官有司無所復既專於田故使者不得致命有司不得白事對曰惡則惡矣然非其急者也公曰寡人不幸而好酒日夜相繼諸侯使者無所致百官有司無所復對曰惡則惡矣然非其急者也公曰寡人

有汚行不幸而好色而姑姊有不嫁者對曰惡則惡矣然非其急者也公作色曰此三者且可則惡有不可者矣（此三者尚以為可豈更有不可於此者）對曰人君唯優與不敏為不可（優謂逶隨不斷）優則亡衆不敏不及事公曰善吾子就舍異日請與吾子圖之對曰時可將與夷吾何待異日乎（可言之時正與夷吾不可待他日）公曰奈何對曰公子舉為人博聞而知禮好學而辭遜請使游於魯以結交焉公子開方為人巧轉而兌利請使游於衛以結交焉曹孫宿其為人也小

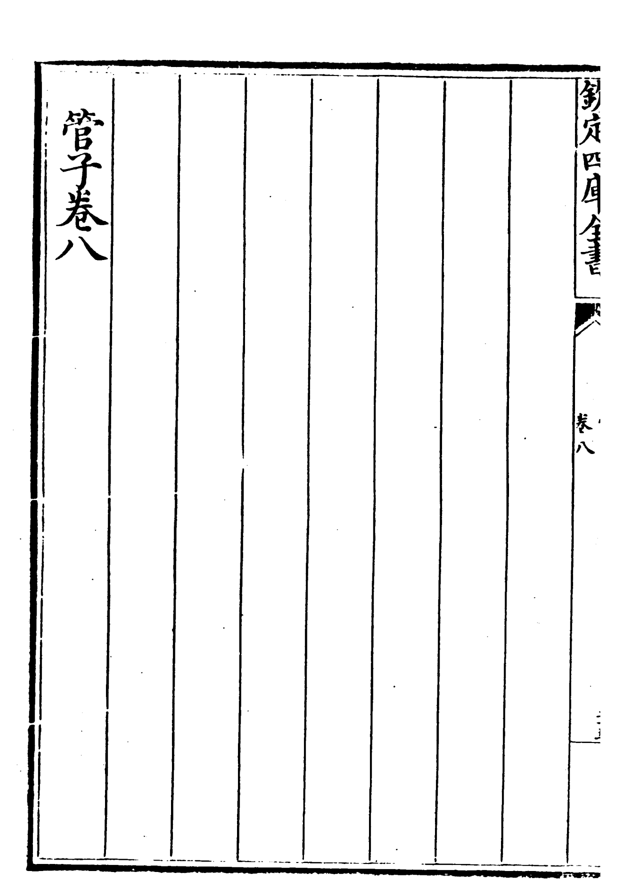
廉而苛忕（音逝苛密忕習也言多所慣習也）足恭而辭結（具辭能與人定交結）正荆之則也（言此人立行正與荆俗同使之游荆必得其歡心上二人亦然）請使往游以結交焉遂立行三使者而後退（使三使行出然後退）相三月請論百官公曰諾管仲曰升降揖讓進退閑習辨辭之剛柔臣不如隰朋請立為大行（大行大使之官）墾草入邑辟土聚粟多衆盡地之利臣不如甯戚請立為大司田平原廣牧（廣遠可牧之地）車不結轍士不旋踵鼓之而三軍之士視死如歸臣不如王子城父請立為大司馬決獄折中不殺不





辜不誣無罪臣不如賓胥無請立為大司理犯君顏色進諫必忠不辟死亡不撓富貴臣不如東郭牙請立以為大諫之官此五子者夷吾一不如（於五子各不如其一）然而以易夷吾夷吾不為也（以五子之能易夷吾之德則夷吾所不能）君若欲治國彊兵則五子者存矣若欲霸王夷吾在此桓公曰善

王言第二十一　闕





管子卷八

欽定四庫全書

管子卷九

唐 房玄齡 注

霸形第二十二 陳霸言之形容 内言五

桓公在位管仲隰朋見立有間有貳鴻飛而過之桓公歎曰仲父今彼鴻鵠有時而南有時而北有時而往有時而來四方無遠所欲至而至焉非唯有羽翼之故是以能通其意於天下乎管仲隰朋不對桓公曰二子何

故不對管子對曰君有霸王之心而夷吾非霸王之臣也是以不敢對桓公曰仲父胡爲然盍不當言寡人其有鄉乎何不陳當言令寡人有所歸向寡人之有仲父也猶飛鴻之有羽翼也若濟大水有舟楫也仲父不一言敎寡人寡人之有耳將安聞道而得度哉言何以自度得至於霸王哉管子對曰君若將欲霸王舉大事乎則必從其本事矣桓公變躬遷席拱手而問曰敢問何謂其本管子對曰齊國百姓公之本也人甚憂飢而稅斂重人甚懼死而刑政險人

甚傷勞而上舉事不時公輕其稅斂則人不憂飢緩其刑政則人不懼死舉事以時則人不傷勞桓公曰寡人聞仲父之言此三者聞命矣不敢擅也將薦之先君不敢專擅自發此命將進之宗廟告先君而後行所謂以神道設教者也於是令百官有司削方墨筆方謂版牘也凡此欲書其所定令也明日皆朝於太廟之門朝定令於百吏因朝廟而定百吏之令也使稅者百一鍾假令百石而取一鍾孤幼不刑澤梁時縱放人入不設禁關譏而不征市書而不賦書謂錄其名籍近者示之以忠信遠者示之以禮義行此數年而民

歸之如流水此其後宋伐杞狄伐邢衛桓公不救裸體紉胷稱疾紉猶摩也自摩其胷若有所痛患也召管仲曰寡人有千歲之食而無百歲之壽今有疾病姑樂乎管子曰諾於是令之縣鍾磬之榬于元反榬所以縣飾之陳歌舞竽瑟之樂日殺數十牛者數旬羣臣進諫曰宋伐杞狄伐邢衛君不可不救桓公曰寡人有千歲之食而無百歲之壽今又疾病姑樂乎且彼非伐寡人之國也伐鄰國也子無事焉宋已取杞狄已拔邢衛矣桓公起行筍虡之閒管子從至

大鍾之西桓公南面而立管仲北鄉對之大鍾鳴桓公視管仲曰樂夫仲父管子對曰此臣之所謂哀非樂也臣聞之古者之言樂於鍾磬之間者不如此言脫於口而令行乎天下脫出也游鍾磬之間而無四面兵革之憂今君之事言脫於口令不得行於天下在鍾磬之間而有四面兵革之憂此臣之所謂哀非樂也桓公曰善於是伐鍾磬之縣伐謂斫斷也併歌舞之樂也併除宮中虛無人不令人掌守之桓公曰寡人以伐鍾磬之縣併歌舞之樂矣請

問所始於國將為何行管子對曰宋伐杞狄伐邢衛而君之不救也臣請以慶以不救為是故慶之臣聞之諸侯爭於彊者勿與分於彊若救三國是分於彊今君何不定三君之處哉三君既失國當定其居處也於是桓公曰諾因命以車百乘卒千人以緣陵封杞車百乘卒千人以夷儀封邢車五百乘卒五千人以楚丘封衛桓公曰寡人以定三君之居處矣今又將何行管子對曰臣聞諸侯貪於利勿與分於利君何不發虎豹之皮文錦以使諸侯令諸侯以縵帛鹿皮

報桓公曰諾於是以虎豹皮文錦使諸侯諸侯以縵帛鹿皮報則令固始行於天下矣此其後楚人攻宋鄭燒焫熯焚鄭地使城壞者不得復築也屋之燒者不得復葺也令其人有喪雌雄（失男女之偶）居室如鳥鼠處穴要宋田夾塞兩川使水不得東流（楚人又遮取宋田夾兩川築堤而壅塞之故水不得東流兩川蓋睢汴也）東山之西水深滅垝（垝敗牆也）四百里而後可田也楚欲吞宋鄭而畏齊曰思人衆兵彊能害已者必齊也於是乎楚王號令於國中曰寡人之所明於人君者

莫如桓公所賢於人臣者莫如管仲明其君而賢其臣寡人願事之既以其君臣為明賢故願事之誰能為我交齊者寡人不愛封侯之君焉於是楚國之賢士皆抱其重寶幣帛以事齊桓公之左右無不受重寶幣帛者於是桓公召管仲曰寡人聞之善人者人亦善之今楚王之善寡人一甚矣寡人不善將拂於道拂違也若不報善之是違於道也仲父何不遂交楚哉管子對曰不可楚人攻宋鄭燒焫熯焚鄭地使城壞者不得復築也屋之燒者不得復葺也令人有

喪雌雄居室如鳥鼠處穴要宋田夾塞兩川使水不得東流東山之西水深滅垝四百里而後可田也楚欲吞宋鄭思人衆兵彊而能害巳者必齊也是欲以文克齊而以武取宋鄭也楚取宋鄭而不知禁是失宋鄭也禁之則是又不信於楚也知失於內兵困於外非善舉也桓公曰善然則若何管子對曰請興兵而南存宋鄭而令曰無攻楚言與楚王遇至於遇上而以鄭城與宋水為請楚若許則是我以文令

以寶幣賂齊而齊自服故曰以文克齊

冬會曰遇

也楚若不許則遂以武令焉桓公曰善於是遂興兵而南存宋鄭與楚王遇於召陵之上而令於遇上曰毋貯粟毋曲隄無擅廢適子無置妾以為妻因以鄭城與宋水為請於楚楚人不許遂退七十里而舍使軍人城鄭南之地立百代城焉取其雖百代而無敢毀者也曰自此而北至於河者鄭自城之而楚不敢隳也東發宋田夾兩川使水復東流而楚不敢塞也遂南伐及踰方城濟於汝水望汶山汶音岷岷山江水所從出南致楚越之君而西伐秦北伐狄東

存晉公於南自伐秦而遂存晉於晉之南故曰東存北伐孤竹還存燕公兵車之會六乘車之會三九合諸侯反位已霸修鍾磬而復樂管子曰此臣之所謂樂也

霸言第二十三謂此言足以成霸道　　內言六

霸王之形象天則地謂象天明則地義化人易代謂美教化移風俗創制天下與之更始等列諸侯列爵惟五各得其宜賓屬四海賓禮四夷以恩屬之時匡天下時一會而正之大國小之曲國正之彊國弱之重國輕之亂國并之并亂所以總其威權暴王殘之僇其罪卑其列維

其民然後王之其王之凶暴者則殘滅之於國戮其首罪畀其爵列維持其人衆夫豐國之謂霸但自豐其國者霸也兼正之國之謂王兼能正他國者王夫王者有所獨明德共者不取也道同者不王也夫能王天下者必有獨見之明靡物之所不違若彼德與我共彼道與我同則不取而且不王夫爭天下者以威易危暴王之常也若以兵威易彼危亂此固暴王之常也非霸王之道也君人者有道有常道也霸王者有時必遇其時然後霸王國修而鄰國無道霸王之資也我修而彼暴可以取亂侮亡故曰資也夫國之存也鄰國有焉雖存而國小弱必事鄰國以為安故曰鄰國有焉國之亡也鄰國有焉因其亡而取之

鄰國有事鄰國得焉鄰國有征伐之事因而敗績故鄰國得焉鄰國有事鄰國亾焉或有征伐之事大勝而多獲遂亾鄰國天下有事則聖王利也必有非常之事然後國危則聖人知矣懐猶見之明故先知夫先王所以王者資鄰國之舉不當也舉事皆當則我無因為功舉而不當此鄰敵之所以得意也不當所以資我故得意也夫欲用天下之權者必先布德諸侯諸侯懐德而歸欲求無權其可得乎是故先王有所取有所與所謂將欲取之必姑與之有所詘有所信所謂尺蠖之屈以求伸也然後能用天下之權妙於前四事故能用天下之權夫兵幸於權權幸於地兵幸

在於有權權從在於得地幸猶勝也故諸侯之得地利者權從之失地利者權去之夫爭天下者必先爭人人惟邦本明大數者得人審小計者失人得天下之衆者王得其半者霸是故聖王卑禮以下天下之賢而王之均分以鈞天下之衆而臣之既王有地均分其祿用此以引天下之衆故可得而臣之也故貴爲天子富有天下而伐不謂貪者其大計存也得地均分可以臣彼地自利彼於我何貪此其大計也以天下之財利天下之人以明威之振利天下之人遂用天下之財於我無所減削更可以明威權之振所謂惠而不費者也合天下之權以遂

德之行結諸侯之親合天下之權皆令在己權總則德遂德遂則親成也以姦佞之罪刑天下之心所謂懲一而勸百因天下之威以廣明王之伐明天下所欲亡而亡之則明王之伐自廣攻逆亂之國賞有功之勞封賢聖之德明一人之行而百姓定矣賞加一人而天下勸罰加一人而天下畏故曰明一人之行而百姓定矣夫先王取天下也術非術則無以取天下也術乎大德哉物利之謂也術可以取天下故曰大德然術之所歸在於令物得利也夫使國常無患而名利並至者神聖也神聖則多所感致國在危亡而能壽者明聖也明聖則不失事機是故先王之所師者神聖

也其所賞者明聖也賞謂樂氿也夫一言而壽國用其言故壽也不聽而國亡若此者大聖之言也夫明王之所輕者馬與玉其所重者政與軍若失主不然輕與人政而重予人馬輕予人軍而重與人玉重宮門之營而輕四竟之守所以削也夫權者神聖之所資也獨明者天下之利器也獨斷者微密之營壘也謂獨斷可以自營而即定故曰營壘此三者聖人之所則也聖人畏微而愚人畏明聖人能知吉凶之先見故曰畏微愚人近火方知熱履冰乃知寒故曰畏明也聖人之憎惡也内愚人之憎惡也

外聖人知心胷之姦謀故憎惡內愚人兵在頸方悱故憎惡外也聖人將動必知愚人至危易辭聖人之動必閑知愚者至危不知禍之將至尚有慢易之辭然後湯武之師起也聖人能輔時不能違時聖人能因時來輔成其事不能違時而立功不有桀紂之暴則無湯武之功知者善謀不如當時精時者日少而功多夫謀無主則困事無備則廢是以聖王務具其備而慎守其時以備待時以時興事時至而舉兵絕堅而攻國其兵起絕而又堅利故能攻國破大而制地大本而小標標末也本大而末小則難崩坐近而攻遠所全之地近故能攻遠而有歸若高光之有關中河內也以大牽小以彊使

弱以衆致寡德利百姓威振天下令行諸侯而不拂近無不服遠無不聽夫明王為天下正理也[修正理而動故能成天下之功也]按彊助弱[按抑也]圍暴止貪存亾定危繼絶世此天下之所載也[德義如此故為天下所載]諸侯之所與也[與親也]百姓之所利也是故天下王之[天下樂推以為王]知蓋天下繼最一世[其繼敗續亾能成天下之功也]材振四海王之佐也千乘之國得其守諸侯可得而臣天下可得而有也萬乘之國失其守國非其國也天下皆理已獨亂國非其國也諸侯皆令[皆從]

(霸者之令)已獨孤國非其國也鄰國皆險已獨易(易平易不牢固謂無守禦之備也)國非其國也此三者亡國之徵也夫國大而政小者國從其政(小政蹴國故國從其政)國小而政大者國益大(大政開國故國益大)大而不為者復小(大而不為則日損故復小)彊而不理者復弱(彊而不理則綱紀亂故復弱也)衆而不理者復寡(衆而不理則人散故復寡)貴而無禮者復賤(貴而無禮則位奪故復賤也)重而凌節者復輕(重而凌節則威喪故復輕)富而驕肆者復貧(富而驕肆則財竭故復貧也)故觀國者觀君(君為化上)觀軍者觀將(將為兵本)觀備者觀野(野有障塞則國不侵)其君如

明而非明也外明而內暗其將如賢而非賢也外賢而內愚其人如耕者而非耕也雖耕而鹵莽三守既失國非其國也三守謂明賢耕既失謂是而非地大而不為命曰土滿謂土廣而功狹也人衆而不理命曰人滿謂人多而政少兵威而不止命曰武滿所謂亢之為言也知進而不知退也三滿而不止國非其國也三滿不止敗亡立至地大而不耕非其地也地大不耕則無所獲卿貴而不臣非其卿也卿貴不臣化為敵也謂卿大夫人衆而不親非其人也人衆不親欲亡者也夫無土而欲富者憂無土欲富猶緣木而求魚故憂也無德而欲王者危無德而王猶欲進而

却行故危施薄而求厚者孤施薄求厚人必不應故孤夫上夾而下苴苴苞裹也上既狹故為下所苞國小而都大者弑此二者常有篡弑之禍主尊臣卑上威下敬令行人服理之至也使天下兩天子天下不可理也一國而兩君一國不可理也一家而兩父一家不可理也凡此所謂兩權必爭亂之本也夫令不高不行不摶不聽摶聚也君命不高不聚而聽之堯舜之人非生而理也化之而理桀紂之人非生而亂也敎之而亂故理亂在上也夫霸王之所始也以人為本本理則國固本亂則國危故上明則下敬政平則

人安士敎和則兵勝敵使能則百事理親仁則上不危任賢則諸侯服霸王之形說霸王之形容德義勝之智謀勝之兵戰勝之地形勝之動作勝之故王之有此五勝故可以王夫善用國者因其大國之重以其勢小之因彊國之權以其勢弱之因重國之形以其勢輕之凡大彊重皆國之盈盛者也然盛者有時而衰盈者有時而息故因其衰息之勢大者小之彊者弱之重者輕之彊國衆合彊以攻弱以圖霸謂時彊國衆多吾國雖彊亦可圖霸彊國少合小以攻大以圖王謂時彊國既少我則合衆聚小以攻彊大之國如此者可以圖王彊國衆而言王勢

者愚人之智也（非言王之時）彊國少而施霸道者敗事之謀也（非施霸之時）夫神聖視天下之形知動靜之時視先後之稱知禍福之門彊國衆先舉者危後舉者利（彊國衆先舉必為彊者所圖故危）彊國少先舉者王後舉者亡戰國衆後舉可以霸戰國少先舉可以王夫王者之心方而不最（心雖方直未為其最）列不讓賢（雖列爵位不讓賢俊）賢不齒弟擇衆（雖稱為賢無優劣齒弟又非選衆而舉也）是貪大物也（大物謂大寶之位有此數者是定貪大位之利而無得位之實也）是以王之形大也（不可以小數得）夫先王之爭天下也以方心（心方

而最故可以爭天下也其立之也以整齊（整而齊之故可立也）其理之也以平易（平而易之故可理）立政出令用人道（政令須合人心）施爵祿用地道（地道平而無私）舉大事用天道（心應天時然後可以舉大事）是故先王之伐也伐逆不伐順伐險不伐易伐過不伐及（伐其太過者）四封之内以正使之（以正使之則人無怨）諸侯之會以權致之（以權致之則不敢不來）近而不服者以地患之（侵削其地則自服）遠而不聽者以刑危之（興師以征之）一而伐之武也（守一不移興師伐之此其武也）服而舍之文也（既服舍之綏之以德此其文也）文武具滿德也（唯文武諸功可以滿其德）

夫輕重彊弱之形諸侯合則彊孤則弱驥之材而百馬伐之驥必罷矣彊最一伐而天下共之國必弱矣彊國得之也以收小其失之也以恃彊小國得之也以制節制度合節故得其失之也以離彊離彊則乖節者也故失夫國小大有謀彊弱有形服近而彊遠謂用彊兵威遠國故曰彊遠王國之形也合小以攻大敵國之形也以負海攻負海謂以蠻夷攻蠻夷蠻夷負海以為固故曰負海中國之形也折節事彊以避罪小國之形也自古以至今未嘗有先能作難違時易形以立功名者無

有（言無有此事）常先作難違時易形無不敗者也夫欲臣伐君（以臣伐君若湯武之於桀紂也）正四海者不可以兵獨攻而取也（謂當兼下事）必先定謀慮便地形利權稱親與國視時而動王者之術也夫先王之伐也舉之必義用之必暴（其用師必加於暴亂）相形而知可（謂相其亂亡之形）量力而知攻攻得而知時是故先王之伐也必先戰而後攻先攻而後取地故善攻者料衆以攻衆（量我衆寡可敵彼衆然後攻餘傚此）料食以攻食料備以攻備以衆攻衆衆存不攻（彼衆存則我不能亡之故不攻）以食攻食食

存不攻以備攻備備存不攻釋實而攻虛（知其實而避之）釋堅而攻脆釋難而攻易夫摶國不在敦古（在於合今時之宜摶聚也）理世不在善攻（在於權宜）霸王不在成曲（在於全大體）夫舉失而國危刑過而權倒（刑罰過理則權柄倒錯）謀易而禍反（謀事數易禍必反來）計得而彊信（音申）功得而名從權重而令行固其數也（數猶理也）

夫爭彊之國必先爭謀爭刑爭權（先此三爭然後爭彊）令人主一喜一怒者謀也（謀得則喜謀失則怒）令國一輕一重者刑也（怒刑則重喜刑則輕）令兵一進一退者權也（權重則進權輕則退）故精於謀則人

主之願可得而令可行也精於刑則大國之地可奪彊國之兵可圉也精於權則天下之兵可齊諸侯之君可朝也夫神聖視天下之刑知世之所謀知兵之所攻知地之所歸知令之所加矣夫兵攻所憎而利之此鄰國之所不親也兵攻所憎之國而以攻得為利德義不施鄰國必怨而不親權動所惡而實寡歸者彊其威權既動移所惡而德義之實少為人所歸如此但彊而已不能至霸王也擅破一國彊在後世者王今能專破一國常守其彊傳之後世如此者王也擅破一國彊在鄰國者亡既破一國不能守彊令鄰國得之如此者亡也

問第二十四 謂為國所當察問者　　内言七

凡立朝廷問有本紀 所問之事必有根本綱紀 爵授有德則大臣興義祿予有功則士輕死節上帥士以人之所戴則上下和 上帥其士所為者皆人之所戴仰故上下和 授事以能則人上功 有能然後得事故人上功 審刑當罪則人不易訟 易猶交也所刑皆當其罪故人不交相訟 無亂社稷宗廟則人有所宗 社稷宗廟各得其正則人知所宗 毋遺老忘親則大臣不怨 大臣非國老則君親令不遺忘故不怨 舉知人急則衆不亂行此道也 急謂困難也舉困難之事以示人則人不復行此道 國有常經人知終

始此霸王之術也國有常經則人知終始之所歸如此者霸王之術也然後問事

事先大功先問大功則勞臣悅政自小始為政先小從微而至著問死事之

孤其未有田宅者有乎未有則給與之死事孤謂死王事之子孫問少壯而

未勝甲兵者幾何人知其數則預有所準問死事之寡其餼廩何

如寡謂其妻餼廩言給其餼廩餼生食廩米粟之屬問國之有功大者何官之

吏也問何官之吏欲知其材之所當問州之大夫也何里之士也問何州里

欲知其風俗所好尚今吏亦何以明之矣問吏所明欲知其優賞厚薄問刑論

有常以行不可改也今其事之久留也何若罪既論決國有常科

（當奉而行之此不可改易者也今乃久留其事將如之何）問五官有度制官都其有常斷今事之稽也何待（官都謂總攝諸司者也五官既各有制度官都復自有常斷今乃稽其事而不行將何待乎）問獨夫寡婦孤寡疾病者幾何人也（知其人數當有所廩餼）問國之棄人何族之子弟也（棄人謂有過不齒投之四裔者也問知其族欲有所收也）問鄉之良家其所牧養者幾何人矣（良家謂善營生以致富者牧養謂其人不能自存良家全活之知其所養之數欲有所復除也）問邑之貧人債而食者幾何家（債而食謂從富者出息以供食知其家數欲有所矜免也）問理園圃而食者幾何家人之開田而耕者幾何家士之身耕

者幾何家問鄉之貧人何族之别也知從何族而别或從公族當有所收恤也問宗子之收昆弟者以貧從昆弟者幾何家以貧故從昆弟以求養者與之從者各有幾家也餘子仕而有田邑今入者幾何人謂收入其稅者子弟以孝聞於鄉里者幾何人餘子父母存不養而出離者幾何人出離謂父母在分居者士之有田而不使者幾何人吏惡何事不使謂不用其吏不惡此等當惡何事士之有田而不耕者幾何人身何事既不耕此人身為何事君臣有位而未有田者幾何人外人之來從而未有田宅者幾何家國子弟之

游于外者幾何人貧士之受責於大夫者幾何人貧士無資而被大夫責者有幾人官賤行書身士以家臣自代者幾何人其人居官乃賤自行文書身任士職輒以家臣自代亦須知其數也官承吏之無田饒而徒理事者幾何人承吏謂攝官無饒而空理事羣臣有位事官大夫者幾何人羣臣自有位事乃左官於大夫外人來游在大夫之家者幾何人外人謂外國人鄉子弟力田為人率者幾何人既自力田又能率人國子弟之無上事衣食不節率子弟不田弋獵者幾何人既無上事乃率子弟不田農但弋獵男女不整齊亂鄉子弟者有乎謂不以禮

交者問人之貸粟米有別券者幾何家別券謂分契也問國之伏利其可應人之急者幾何所也伏利謂貨利隱蔽不見若銅銀山及溝瀆可決而溉潅者人之所害於鄉里者何物也人之為害者害何物問士之有田宅身在陳列者幾何人餘子之勝甲兵有行伍者幾何人問男女有巧伎能利備用者幾何人能利備器之用處女操工事者幾何人能操女工之事謂綺繡之屬也冗國所開口而食者幾何人言其不農作直開口仰食問一民有幾年之食也問兵車之計幾何乘也牽家馬軶家車者幾何乘牽家馬言直有馬軶家車言直

有車相配以成乘處士修行足以教人可使帥衆莅百姓者幾何人士之急難可使者幾何人謂士之可以急難使者工之巧出足以利軍伍處可以修城郭補守備者幾何人其人既有技巧出用則能利軍居處則可以修城補備也城粟軍糧其可以行幾何年也行由經也城粟謂守城之粟軍糧謂出軍之糧二者可經幾年吏之急難可使者幾何人大夫疏器疏謂飾畫也甲兵兵車旌旗鼓鐃帷幕帥車之載幾何乘載謂其車蓋疏藏器疏畫而可以藏者弓弩之張弓弩之可以張者衣夾鋏鋏兩刃鈹也衣夾謂其衣也鉤弦之造鉤弦所以挽弦戈戟之緊緊謂

其堅彊者其厲何若其淬厲可用何如其宜修而不修者故何視視比也其器物宜修者於故物何比而造修之官出器處器之具宜起而未起者何待出器謂可出用之器處器謂貯庫而為備者起謂其材所經日月可起用者也鄉師車輜造修之具其繕何若輜謂車之有防敝可以重載者工尹伐材用毋於三時羣材乃植而造器定冬完良備用必足工尹工官之長三時謂春夏秋此時木方生植不堅故不可伐材其伐材必以冬也人有餘兵詭陳之行以慎國常方戰有餘兵不用且詭而陳之以為行伍當慎而聽命遵國之常令也時簡稽師馬牛之肥瘠其老而死者皆舉之軍之統帥常時簡選稽考之以

知其能不而而有𪊍𦕈至於馬牛肥膌及老而死者皆舉之以知其數也其就山藪林澤食薦者幾何薦草之美者出入死生之會幾何會謂合其數若夫城郭之厚薄溝壑之淺深門閭之尊卑宜修而不修者上必幾之幾察也君必察知之守備之伍器物不失其具淫雨而各有處藏器物遇雨不藏必致腐敗故當有藏處閭兵官之吏國之豪士其急難足以先後者幾何人官吏國豪有急難可令之先後者當知其數相導前後曰先後詩曰予曰有先後夫兵事者危物也不時而勝不義而得未為福也必合於時義然後為福失謀而敗國之危也慎謀乃保國

問所以敎選人者何事其敎人及選人者問以何事欲知其勤且觀其材用也問執官都者其位事幾何年矣執官都之職者問其官位及執事并建立之年數所辟草萊有益於家邑者幾何矣所封表以益人之生利者何物也謂其事業最可以益人者遂封表以示之問知是何物也所築城郭修牆閉絶通道阨闕深防溝以益人之地守者何所也牆閉謂築牆有所遮閉雖通路而為防礙者絶塞之阨闕空之處亦當絶之凡此守地者所以省其功費故曰益地守所捕盜賊除人害者幾何矣

制地君曰理國之道地德為首當制地之時君為此言故言曰法地以為政故

曰地德為首君臣之禮地有高下君臣之禮也父子之親高地下覆下地上承父子之親也覆育萬人百貨出於地人得以生馬故曰覆育萬人官府之藏彊兵保國城郭之險外應四極四極謂國之四鄙也自官府已下非地則無所容居具取之地凡此皆因地而成故曰具取之地而市者天地之財具也求天地之財不登山不入海於市求而得之故曰天地之財具而萬人之所和而利也和謂交易也萬人因市交易而得利正是道也言市正合道之理民荒無苛人盡地之職一保其國欲理荒人無得苛虐但使盡地之職自然齊一而保國也各主異位毋使讒人亂普而德營九軍之親自君以下其位既異當各主之無使讒人交亂普饕

其德如此則九軍之親自營也闗者諸侯之陬隧也謂陬隅之道也而外財之門戶也他國之財因之而入萬人之道行也謂因此出入明道以重告之當明道路之令再重而告之征於闗者勿征於市征於闗謂行商征於市者勿征於闗征於市謂坐賈虛車無索索虛車益其煩擾徒負勿入徒負貨既寡故勿令入其征以來遠人闗征如此可以來遠人十六道同齊國凡有十六道皆置闗並同此令身外事謹則聽其名謂出入於闗者身之外事既謹而從令皆當聽其名之虛偽也視其名視其色既知其名又須視其色之是非是其事稽其德既知其色又須是正其事以考合其德也以觀其外既知其德又觀其外以校量之則無敦

於權人以困貌德敦猶厚也校察如此則權詐之人無以成其厚校察行則困厚姦非因而不生故曰以困貌德國則不惑行之職也國無姦人所以不惑凡此掌行者之職問

於邊吏曰小利害信小怒傷義邊信傷德邊人失信故傷德也厚

和構四國以順貌德敦厚而和可以構結四國四國之來皆以誠信故曰以順貌德后

鄉四極既結四國然後向四極而撫安之令守法之官日行又令守法之官日行

邊鄙無關塞度必明失經常其巡行之時必明其制度無得失於經常

## 謀失第二十五 闕

內言八

焫而悅反

管子卷九

欽定四庫全書

子部

管子卷十至十二

詳校官中書臣徐志晉

編修臣倉聖脉覆勘

總校官進士臣楊懋珩

校對官中書臣李　棨

謄録舉人臣官懋猇

管子卷十

唐 房玄齡 注

戒第二十六 所以陳戒桓公 内言九

桓公將東游問於管仲曰我游猶軸轉斛 言我之游必有所濟猶軸之轉載斛石 南至琅邪司馬曰亦先王之游已何謂也 春游而南行故司馬正令之為先王之游公未達其意故問管仲 管仲對曰先王之游也春出原農事之不本者謂之游 原察也農事不依本務當原察之 秋出補

人之不足者謂之夕秋謂西成尚有不足者當補之夫師行而糧食其民者謂之亡師行無成功空費糧食如此者必亡從樂而不反者謂之荒先王有游夕之業於人無荒亡之行於身桓公退再拜命曰寳法也謂其法可寳也管仲復於桓公曰無翼而飛者聲也出言門庭千里必應故曰無翼而飛無根而固者情也同舟而濟胡越不患異心知其情也故曰無根而固無方而富者生也生全則萬方輻湊生盡則鴻毛不振故曰無方而富也莫知生所在公亦固情謹聲以嚴尊生言當固物情謹聲敎嚴為防禦以尊其生此謂道之榮謂此三者順道而光榮桓公退再拜請若此

言若順也管仲復於桓公曰任之重者莫如身萬事萬行非身不舉故曰重任塗之畏者莫如口樞機之發榮辱之主故可畏也期而遠者莫如年殤夭日開期順實寡故曰遠期也以重任行畏塗至遠期唯君子乃能矣桓公退再拜之曰夫子數以此言者教寡人管仲對曰滋味動靜生之養也好惡喜怒哀樂生之變也聰明當物生之德也非禮勿視聽故曰當物是故聖人齊滋味而時動靜所以養其生御正六氣之變所以循其變也六氣即好惡喜怒哀樂禁止聲色之淫所以成其德邪行亡乎體違言不存口體無邪行口言必順

靜然定生聖也欲靜則生定如此者聖也仁從中出義從外作仁自心生故曰中出義因事斷故曰外作仁故不以天下為利義故不以天下為名若以天下為名利則非仁義也仁故不代王不以道輔君而代之王者非仁也義故七十而致政老而不致政貪冒者耳非義也是故聖人上德而下功尊道而賤物物謂名利之事道德當身故不以物惑身苟有道德豈名利之物能惑是故身在草茅之中而無懾意道德為量何懼之有哉南面聽天下而無驕色神器儻來何驕之有如此而後可以為天下王所以謂德者不動而疾德必冥通故不動而疾不相告而知不出戶牖以知

天下不為而成無為而無不為不召而至是德也同聲相應同氣相求如此者可謂至德也故天不動四時云下而萬物化天常無為故曰不動然四時云下故萬物化云運動貌也君不動政令陳下而萬功成君亦常無為故曰不動然政令陳列而下故萬物成也心不動使四肢耳目而萬物情心亦當無為故曰不動然四肢耳目自心使萬物莫不得其情也寡交多親謂之知人以其知人故能交寡而親多寡事成功謂之知用以其知用故能事寡而功成閈一言以貫萬物謂之知道以其知道故能閈一言而得物貫也多言而不當不如其寡也故曰狗不以善吠為良人不以多言為賢博學而不自反必有邪博學而不

反修於其身心曼行者故必有邪行孝弟者仁之祖也仁從孝弟生故為仁祖忠信者交之慶也有忠信之心故能慶交友之善內不考孝弟言不仁外不正忠信言不友澤其四經而誦學者是亡其身者也四經謂詩書禮樂既興孝弟忠信空使四經流澤徒為誦學者即四經可以亡身也桓公明日弋在廩廩所以盛米粟禽鳥或多集焉故於此弋也管仲隰朋朝公望二子弛弓脫釬釬所以扞弦而迎之曰今夫鴻鵠春北而秋南而不失其時夫唯有羽翼以通其意於天下乎今孤之不得意於天下非皆二子之憂也二子不能為羽翼所以當憂桓公再言二子不

對桓公曰孤既言矣二子何不對乎管仲對曰今夫人患勞而上使不時人患飢而上重斂焉人患死而上急刑焉如此而又近有色親治容而遠有德疏賢俊雖鴻鵠之有翼濟大水之有舟楫也其將若君何不飛雖羽翼無益不濟雖舟楫徒施不聽雖讜言空設故曰其將若君何桓公蹵然逡遁管仲曰昔先王之理人也蓋人有患勞而上使之以時則人不患勞也人患飢而上薄斂焉則人不患飢矣人患死而上寛刑焉則人不患死矣如此而近有德而遠有色則四封之内視君

其猶父母邪四方之外歸君其猶流水乎公輟射援綏而乘自御管仲爲左隰朋參乘朔月三日進二子於里官里官謂里尉也齊國之法舉賢必自里尉始故令里官進二子將旌别而用之再拜頓首曰孤之聞二子之言也耳加聰而視加明於孤不敢獨聽之薦之先祖謂陳其所言以薦祖廟管仲隰朋再拜頓首曰如君之王也君能如此可以王也此非臣之言也君之敎也此雖臣言必君用之然後成敎故曰君之敎於是管仲與桓公盟誓爲令曰老弱勿刑參宥而後弊老弱犯罪者無即刑之必三寬宥而後斷罪三宥即周禮三宥一曰不識二曰過悞

三曰悼耄也關幾而不正市正而不布布謂錢也即其物而正之不必分錢山林梁澤以時禁發而不正也獺祭魚然後入澤梁豺祭獸然後入山林草封澤鹽者之歸之也譬若市人草封澤謂澤多草刈積成封可用煑鹽者也其處既多鹽故歸者譬若市人言不設禁也三年敎人四年選賢以為長五年始興車踐乘遂南伐楚門傅施城施城楚城名謂附至其下北伐山戎出冬蔥與戎菽布之天下山戎有冬蔥戎菽今伐之果故其物布天下戎菽胡豆三匡天子而九合諸侯桓公外舍而不鼎饋外舍謂出宿於外不以鼎饋食言其儉不盛也中婦諸子

謂宮人盍不出從乎君將有行中婦之子內官之號君將有行何不出乎盍何不也宮人皆出從公怒曰孰謂我有行者宮人曰賤妾聞之中婦諸子公召中婦諸子曰女焉聞吾有行也對曰妾人聞之君外舍而不鼎饋非有內憂必有外患今君外舍而不鼎饋君非有內憂也妾是以知君之將有行也公曰善此非吾所與女及也而言乃至焉言我本不與汝及此謀令汝言乃能至於此謂能知我謀也吾是以語女吾欲致諸侯而不至為之柰何我欲諸侯之至而乃不至今欲令其至如何乎中婦諸子曰自妾之

身之不為人持接也為猶與也言妾身在深宮之中未嘗得出與人相持而接對未嘗得人之布織也意者更容不審耶宮中既少織紝之事又不得外人之布織言此者既昧於人事不當訪以軍謀蓋託不知以止君之行也故言更當容我思其不審之事明日管仲朝公告之管仲曰此聖人之言也君必行也謂中婦諸子止君不行此合聖人之言也令君行之

管仲寢疾桓公往問之曰仲父之疾甚矣若不可諱也不幸而不起此疾彼政我將安移之管仲未對桓公曰鮑叔之為人何如管仲對曰鮑叔君子也千乘之國不

以其道予之不受也雖與千乘之國不以其道彼必不受雖然不可以為政其為人也好善而惡惡已甚已猶太也言憎惡惡人太甚見一惡終身不忘桓公曰然則孰可管仲對曰隰朋可朋之為人好上識而下問好上識謂好知遠大之事臣聞之以德予人者謂之仁以財予人者謂之良以善勝人者未有能服人者也以善勝人人亦生勝已之心故不服以善養人者未有不服人者也於國有所不知政於家有所不知事必則朋乎若皆知之則事鍾於已將不勝任而敗朋能有所不知故可以移政且朋之為人也居其家不忘公

門居公門不忘其家事君不二其心亦不忘其身舉齊國之幣握路家五十室其人不知也大仁也哉其朋乎握持也或有舉齊國之幣持與路旁之家五十室言其事大而且易顯此皆自有主司朋能不干預而強知此所謂於國有所不知政合於天地之無不容載故曰大仁哉其朋乎已公又問曰不幸而失仲父也二三大夫者其猶能以國寧乎管仲對曰君請矍已乎矍已謂有所驚懼而問未止也鮑叔牙之為人也好直賓胥無之為人也好善寗戚之為人也能事孫在之為人也善言公曰此四子者其孰能一人之上也寡人幷而臣

之則其不以國寧何也言四子皆有超絶之材無人能過其上今吾併得臣之國尚不寧何也對曰鮑叔之為人好直而不能以國詘不能為國以屈其直也賔胥無之為人也好善而不能以國詘寧戚之為人能事而不能以足息寧戚善於農植貪於積聚不能知足而息也孫在之為人善言而不能以信默其所陳言既見信用尚不能默凡此四子皆矜能太過不能與時屈伸故國不寧也臣聞之消息盈虛與百姓詘信然後以國寧勿已者朋其可乎朋之為人也動必量力舉必量技言終喟然而歎曰天之生朋以為舌也其身死舌焉得

生哉言朋亦將隨已早亡不得久理齊政故哀歎也以先知未然夷吾所以稱聖也管仲曰夫江黃之國近於楚為臣死乎二國既近於楚必臣於楚豈為齊臣而死乎君必歸之楚而寄之以二國歸楚若寄託然則楚不得為私而齊猶有望君不歸楚必私之私之而不救也則不可救之則亂自此始矣楚既私二國二國有難齊必不救一為不救則不可救此救彼不臣則構怨矣故曰亂自此始桓公曰諾管仲又言曰東郭有狗嘊嘊旦暮欲齧我猳而不使也今夫易牙子之不能愛將安能愛君君必去之公曰諾東郭之狗喻易牙言其人殘忍同於狗矣猳謂以木連狗取聲為義即國家也言易牙終能亡國滅家此不當

使必須去之也管子又言曰北郭有狗嘊嘊旦暮欲齧我猳而不使也今夫豎刁其身之不愛焉能愛君君必去之公曰諾管子又言曰西郭有狗嘊嘊旦暮欲齧我猳而不使也今夫衛公子開方去其千乘之太子而臣事君是所願也得於君者是將欲過其千乘也開方在衛當嗣君之位今棄而事齊則所望不只千乘也其意必得齊國然後稱所望也君必去之桓公曰諾管子遂卒卒十月隰朋亦卒桓公去易牙豎刁衛公子開方五味不至於是乎復反易牙宮中亂復反豎刁利言卑

辭不在側復反衛公子開方桓公內不量力外不量交而力伐四鄰公薨六子皆求立易牙與衛公子內與豎刁因共殺羣吏而立公子無虧故公死七日不斂九月不葬孝公犇宋宋襄公率諸侯以伐齊戰于甗大敗齊師殺公子無虧立孝公而還襄公立十三年桓公立四十二年

地圖第二十七　　短語一

凡兵主者必先審知地圖轘轅之險謂路形若轅而又轘曲繚氏東南有

（轘轅道是也）濫車之水（其水深渺能泛車）名山通谷經川（謂常川也）陵陸丘阜之所在苴草林木蒲葦之所茂（苴草謂其草深茂能有所覆藏）道里之遠近城郭之大小名邑廢邑困殖之地（困謂其地墝埆不可種藝殖謂壤田可播殖者也）必盡知之（凡此皆兵主所當知）地形之出入相錯者盡藏之（藏謂苞蘊在心）然後可以行軍襲邑舉錯知先後不失地利此地圖之常也人之衆寡士之精麤器之功苦盡知之此乃知形者也（形謂兵之形）知形不如知能知能不如知意故主兵必參具者也主明相知將能之謂參具

明智能三者合故謂之參具故將出令發士期有日數矣宿定所征伐之國宿猶先也使羣臣大吏父兄便辟左右不能議成敗人主之任也事之成敗明王獨斷於心故其臣不能議論功勞行賞罰不敢蔽賢不敢蔽隱賢能有私行用貨財供給軍之求索言相室或用私財供軍所求若竇嬰李牧之為也使百吏肅敬不敢解怠行邪以待君之令相室之任也繕器械選練士為教服設教令使士服習連什伍使其什伍各相鈎連有所統屬徧知天下審御機數此兵主之事也

## 參患第二十八

太彊亦有患太弱亦有患必參詳彊弱之中自致於無患也

短語二

凡人主者猛毅則伐懦弱則殺猛毅者何也輕誅殺人之謂猛毅懦弱者何也重誅殺人之謂懦弱此皆有失彼此凡輕誅者殺不辜而重誅者失有辠故上殺不辜則道正者不安上失有罪則行邪者不變道正者不安則才能之人去亡行邪者不變則羣臣朋黨才能之人去亡則宜有外難能士去亡必構鄰來伐故有外難也羣臣朋黨則宜有內亂羣臣朋黨則狗變為虎篡殺常因是生故有內亂也故曰猛毅者伐懦弱者殺也君之所以卑尊國之所以安危者莫要於兵故誅

暴國必以兵禁辟民必以刑然則兵者外以誅暴内以禁邪故兵者尊主安國之經也不可廢也若夫世主則不然外不以兵而欲誅暴則地必虧矣無兵誅暴暴必内侵故地虧内不以刑而欲禁邪則國必亂矣無刑禁邪邪必上侵故國亂故凡用兵之計三驚當一至驚謂耀威示武能驚敵使懼如此者三可當師之一至敵國三至當一軍師之三至可當一軍之用三軍當一戰軍之三用可成一戰之功故一期之師十年之蓄積殫師行一期能盡十年之蓄積一戰之費累代之功盡傾國一戰能盡累代之功今交刃接兵而後利之則戰之

自勝者也（交刃接兵必卒喪刃折貨財空耗雖未被敵勝先已自勝）攻城圍邑主人易子而食之析骸而爨之則攻之自拔者也（主人食子爨骸攻者必智窮力竭財殫士喪城雖未攻先已自拔凡此皆庸主之師非善計者）是以聖人小征而大匡不失天時不空地利用日維夢其數不出於計（小征謂誅暴國大匡謂正天下既合天時又得地利用吉日襲吉夢其數從何而生皆出於計謀也）故計必先定而兵出於竟計未定而兵出於竟則戰之自敗攻之自毀者也得衆而不得其心則與獨行者同實（不得其心則叛亡至故與獨行同實也）兵不完利與無操者同實甲不堅密與

伐者同實（伐謂無甲單衣者）弩不可以及遠與短兵同實射而不能中與無矢者同實中而不能入與無鏃者同實將徒人與伐者同實（徒人謂無兵甲者伐單也人雖衆無兵甲則與單人同也）短兵待遠矢與坐而待死者同實（遠矢至短兵不能應則坐而受死也）故凡兵有大論必先論其器論其士論其將論其主故曰器濫惡不利者以其士予人也士不可用者以其將予人也將不知兵者以其主予人也主不積務於兵者以其國予人也故一器成往夫具而天下無戰心（一器謂師之器其器既成敢往）

之夫又具則天下不敢生心與戰也二器成驚夫具而天下無守城二器謂軍之器具器既成驚敵之夫又具則天下不敢守城而禦也三器成游夫具而天下無聚衆三器謂一國之器具器既成游務之夫又具則天下之衆懼而自散也所謂無戰心者知戰必不勝故曰無戰心所謂無守城者知城必拔故曰無守城所謂無聚衆者知衆必散故曰無聚衆

## 制分第二十九　短語三

凡兵之所以先爭謂欲用兵所當先而爭為者謂下事聖人賢士不為愛尊爵有聖人賢士則以尊爵加之而不愛惜也道術知能不為愛官職有道術智

能則以官職加之巧伎勇力不為愛重祿聰耳明目不為愛金財故伯夷叔齊非於死之日而後有名也其前行多修矣由前行多修故死後有名武王非於甲子之朝而後勝也其前政多善矣由前政多善故甲子之朝一戰大勝故小征千里徧知之小征謂以諸侯之衆有所征古者諸侯大國有五百里者今既舉衆而征已國與敵國皆當知之故徧知千里築堵之牆十人之聚日五閒之閒謂私候之假令築一堵之牆或十人聚作主者猶日五候之況戎事之大可以不徧知哉大征徧知天下大征謂以天下之衆有所征伐天子以天下為家故徧知天下也日一閒之散金財用聰明也夫動衆當令主者日一閒候之

其間候之也或散金財有所募賞或用聰明度其不虞也故善用兵者無溝壘而有耳目溝壘防禦小耳目視聽遠兵不呼儆不苟聚不妄行不強進呼儆則敵人戒苟聚則衆不用無事徒聚衆必不用若周幽之僞烽也妄行則羣卒困強進則銳士挫故凡用兵者攻堅則韌韌牢固之名也所攻既堅則韌而難入乘瑕則神瑕謂虛脆也所乘既脆纑然瓦解故若神攻堅則瑕者堅所攻雖堅能令脆者則以士卒堅強故也乘瑕則堅者瑕所乘雖脆却為堅者則以士卒脆弱故也故堅其堅者瑕其瑕者謂強卒攻堅弱卒攻脆屠牛坦朝解九牛而刀可以莫鐵莫猶削也則刃游間也刃游理間故刃不虧

故天道不行屈不足用兵者必順天道若及天道之不行必屈竭而不足從人事荒亂以十破百敵國人事既荒且亂故十可破百器備不行以半擊倍敵國器備不可施行故此雖半可以擊彼之倍故軍爭者不行於完城池行謂先覘之也欲以軍爭而行其城池彼則知而備之也有道者不行於無君覘彼無君亦恐知而有備故莫知其將至也既不先覘以潛襲所以不知其將至至而不可圍莫知其將去也不可圍者必潛而近敵不知其將去楚幕有烏之比去而不可止敵人雖衆不能止去既不可止雖衆何能止待治者所道富也治而未必富也有所待而治其道當然未必能富必知富之事然後能富富者

所道強也而富未必強也富者其道當強而未必能強也必知強之數然後能強強者所道勝也而強未必勝也必知勝之理然後能勝勝者所道制也而勝未必制也必知制之分然後能制是故治國有器富國有事強國有數勝國有理制天下有分

## 君臣上第三十　短語四

為人君者修官上之道而不言其中君在衆官之上但修此官上之道而已至於官中之事則有司存非所言也為人臣者比官中之事而不言其

外此謂校次之也若言官外則為越職君道不明則受令者疑權度不一則修義者惑民有疑惑貳豫之心而上不能匡則百姓之與間間謂隔礙不通也人心有疑君不能正故其所與為多礙而不通也猶揭表而令之止也揭舉也表謂以木為標有所告示也既使舉於表又令止之是亦不一也故以況人心之疑也是故能象其道於國家加之於百姓而足以飾官化下者明君也象法也謂能本道而立法能上盡言於主下致力於民而足以修義從令者忠臣也上惠其道下敦其業上下相希言相希准以為法也若望參表則邪者可知也參表謂立表所以參驗曲直

吏嗇夫任事吏嗇夫謂檢束羣吏之官也若督郵之比也人嗇夫任教人嗇夫亦謂檢束百姓之官教在百姓論在不撓謂百姓有不從教論其罪罰不撓法以行私賞在信誠體之以君臣其誠也以守戰既賞信罰必君臣合體莫不至誠故入可以守城出可以野戰也如此則人嗇夫之事究矣吏嗇夫盡有訾程事律訾限也程准也事律謂每事據律而行也論法辟衡權斗斛文劾不以私論而以事為正辟刑也文劾言據文而舉劾謂論法刑已下皆據事以為正不曲從其私也如此則吏嗇夫之事究矣人嗇夫成教吏嗇夫成律之後則雖有敦慤忠信者不得善也人嗇夫之教既成則

人皆忠信故無有獨得善者也而戲豫怠傲者不得敗也吏嗇夫之律既成人皆懼法不敢為非雖有豫怠不得為敗也如此則人君之事究矣是故為人君者因其業謂因人嗇夫之業也乘其事謂乘吏嗇夫之事而稽之以度又以國之法度考此二者有善者賞之以列爵之尊田地之厚而民不慕也善自應賞故不善者不敢橫慕有過者罰之以廢亡之辱僇死之刑而民不疾也過自應罰故人不敢疾怨殺生不違而民莫遺其親者或罰而殺之或賞而生之皆不違其理則人知主德之有常不輕為去就故人不遺其親也此唯上有明法而下有常事也

天有常象懸象著明不改其貞地有常形山澤通氣不改其靜人有常禮尊君父卑臣子其儀不易一設而不更此謂三常兼而一之人君之道也人君無官兼統衆官故曰兼而一之分而職之各有司存人臣之事也君失其道無以有其國臣失其事無以有其位然則上之畜下不妄而下之事上不虛矣上之畜下不妄則所出法制度者明也下之事上不虛則循義從令者審也上明下審上下同德代相序也代更也謂上明下審更相序君不失其威下不曠其產而莫相德也君以威覆下下以產供上各有所恃故不相德是以

上之人務德而下之人守節義禮成形於上而善下通於民則百姓上歸親於主而下盡力於農矣故曰君明相信五官肅士廉農愚商工愿則上下體上下各得其體也而外內別也民性因而三族制也三族謂農商工也言因上下有體內外有別故此三族各得其制也夫為人君者廕德於人者也君者以德廕人為人臣者仰生於上者也臣者仰君而生為人上者量功而食之以足量其功之多少制祿以食之各得足也為人臣者受任而處之以敎受任者必設敎布政有均民足於產則國家豐矣以勞受祿則民不

幸生有勞者必得祿人則致死以立功不徼倖而偷生也刑罰不頗則下無怨心名正分明則民不惑於道刑名職分明則人於道不惑也道也者上之所以導民也是故道德出於君德從君出制令傳於相令因相傳事業程於官官各以其事業程於君也百姓之力也胥令而動者也胥視也視令而動則所舉不妄

是故君人也者無貴如其言君以言制下無言則下無所稟令故言最貴也人臣也者無愛如其力臣則宣力事君故其力最可愛也言下力上君言下於臣臣力上於君也而臣主之道畢矣是故主畫之相守之畫謂分別

其所授事君既畫其事相則守而行之也相畫之官守之官畫之民役之官既畫之人則役力以行其事則又有符節印璽典法筴籍以相揆也符節印璽所以示其信也典法策籍所以示之制也凡此可以考其真偽定其是非故曰以相揆也此明公道而滅姦偽之術也論材量能謀德而舉之謀知其德然後舉用之上之道也專意一心守職而不勞不以職事為勞苦下之事也為人君者下及官中之事則有司不任下及官中之事則君奪臣職故有司不任也為人臣者上共專於上則人主失威臣當上供從君之命今乃專上之權故主失威是故有道之君正其德以莅民而不言

智能聰明智能聰明者下之職也所以用智能聰明者上之道也（謂用下之智能聰明）上之人明其道下之人守其職上下之分不同任而復合為一體（君為元首臣為股肱故曰一體）是故知善人君也（知善則謀慮深遠故可以為人君也）身善人役也（身善則材能可任故為人役也）君身善則不公矣（君身善則智淺故不公人也）人君不公常惠於賞而不忍於刑（不公則不識理之正故惠賞而不忍刑也）是國無法也治國無法則民朋黨而下比飾巧以成其私法制有常則民不散而上合竭情以納其忠是以不言智能而順事治

國患解大臣之任也不言於聰明而善人舉姦偽誅視聽者衆也是以爲人君者坐萬物之原而官諸生之職者也（謂授諸生之官而任之以職也生謂知學之士也）選賢論材而待之以法舉而得其人坐而收其福不可勝收也（得人則福多故不可勝收）官不勝任奔走而奉其敗事不可勝救也（不勝任則敗廣故不可勝救）而國未嘗乏於勝任之士上之明適不足以知之是以明君審知勝任之臣者也故曰主道得賢材遂百姓治治亂在主而已矣故曰主身者正德之本也官治者耳

目之制也（官稟君命而後行若耳目待上制而後用故曰官者耳目之制）身立而民化德正而官治治官化民其要在上是故君子不求於民（立身正德而已）是以上及下之事謂之矯（及猶預也矯偽也上預下事則偽有餘而實不足也）下及上之事謂之勝（下預上事則威權勝君故也）為上而矯悖也為下而勝逆也國家有悖逆反迕之行（迕背）有土主民者失其紀也是故別交正分之謂理（別上下之交正君臣之分）順理而不失之謂道道德定而民有軌矣有道之君者善明設法而不以私防者也而無道之君既已設法則舍法而行私者也

為人上者釋法而行私則為人臣者援私以為公公道不違則是私道不違者也臣之所以為公者乃是私也名曰不違公道便是不違私道行公道而託其私焉寖久而不知姦心得無積乎既久也行私而不知則是姦心之積也故言姦心豈復無積乎姦心之積也其大者有侵偪殺上之禍其小者有比周內爭之亂此其所以然者由主德不立而國無常法也主德不立則婦人能食其意君意委曲隨於女謁若食之充口故曰婦人能食其意國無常法則大臣敢侵其勢大臣假於女之能以規主情假因也因女之能食主意以規度主之情

也婦人嬖寵假於男之知以援外權婦人既得君之嬖寵又因大臣之智以引其外權則何為而不成也於是乎外夫人而危太子女寵既隆又挾大臣之助故夫人被外太子見危兵亂內作以召外寇此危君之徵也是故有道之君上有五官以牧其民則衆不敢踰軌而行矣下有五橫以揆其官則有司不敢離法而使矣橫謂糺察之官得入人罪者也五官各有其橫曰五橫朝有定度衡儀以尊主位衡正衣服緷絻盡有法度緷絻古袞冕字則君體法而立矣體猶依也君據法而出令有司奉命而行事百姓順上而成俗著久

而為常（著明而且久積習而為常也）犯俗離教者衆共姦之（衆以離教為姦而罪之也）則為上者佚矣天子出令於天下諸侯受令於天子大夫受令於君子受令於父母下聽其上弟聽其兄此至順矣衡石一稱斗斛一量丈尺一綧制（所謂同律度量衡也）（綧古准字准節律度量也謂丈尺各有准限也）戈兵一度書同名車同軌此至正也從順獨逆從正獨辟此猶夜有求而得火也（衆皆從順而有獨逆者衆皆從正而有獨辟者必為順正者所伏也）姦偽之人無所伏矣此先王之所以一民心也是故天子有善讓德於天諸侯有

善慶之於天子諸侯有善讓於天子而慶也大夫有善納之於君民有善本於父慶之於長老此道法之所從來是治本也道法以讓為主是故歲一言者君也謂正歲之朝布之縣象時省者相也月稽者官也務四支之力修耕農之業以待令者庶人也是故百姓量其力於父兄之間聽其言於君臣之義而官論其德能而待之謂百吏之官各論其德能以待君命大夫比官中之事不言其外而相為常具以給之具論衆官之法制也相總要者相無常官所以總統百吏之要官謀士量實義美匡請所疑士事也官各謀

其職事也又當量實宜其有美善者用匡於所疑必陳而請之也而君發其明府之法瑞以稽之府謂百吏所居之官曹也立府必有明法故曰明府之法瑞君所與臣為信者珪璧之屬也又必合其瑞以考之也立三階之上南面而受要君之路寢前有三階要謂百吏之日也是以上有餘日上唯受要故有餘日而官勝其任各理其職故能勝任時令不淫而百姓肅給言其敬而供上唯此上有法制下有分職也

道者誠人之姓也非在人也姓生也言道立人之生人之所從出故非在人而聖王明君善知而道之者也道猶言也聖王善知道理故言而相告也是故

治民有常道而生財有常法道也者萬物之要也為人君者執要而待之則下雖有姦偽之心不敢殺也（不敢殺君）夫道者虛設（道無形而善應故曰虛設）其人在則通其人亡則塞者也非玆是無以理人非玆是無以生財（前玆是謂其道）民治財育其福歸於上是以知明君之重道法而輕其國也（得道之真以理身緒餘以理國家故重道而輕國）故君一國者其道君之也（道可為君故君一國）王天下者其道王之也（道可王故王天下）大王天下小君一國其道臨之也（其道足以臨國與天下也）是以其所欲者能得諸

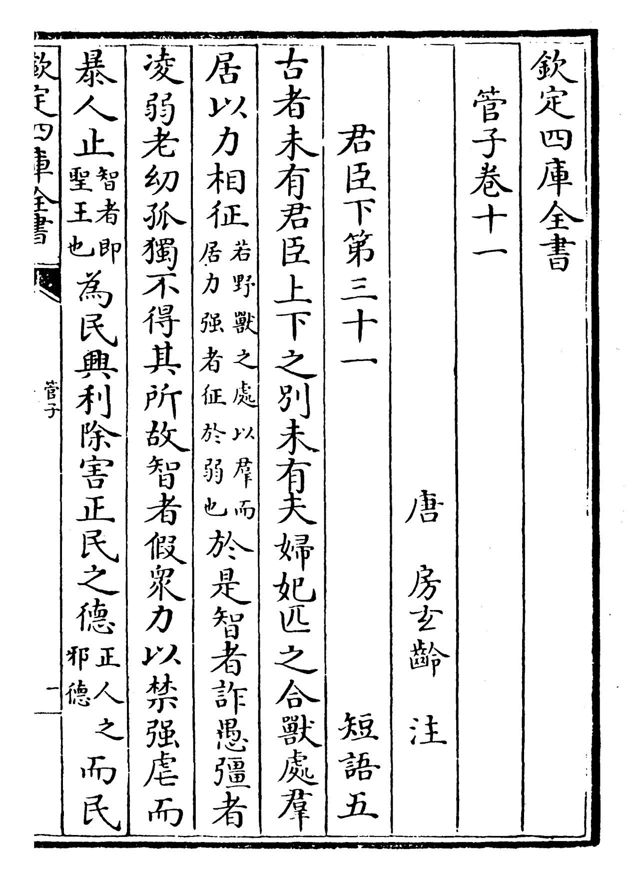
民君之所欲人則順之令得其所惡者能除諸民君之所惡亦順之而除所欲者能得諸民故賢材遂所惡者能除諸民故姦偽省如治之於金陶之於埴制在工也廢置之由君若金埴之由工也是故將與之惠厚不能供謂欲與人雖有惠厚之意財不能供將殺之嚴威不能振謂欲殺人以致其理然而嚴威銷縮不能振起也嚴威不能振惠厚不能供聲實有間也或有聲無實或有實無聲實間礙故不供不振也有善者不留其賞故民不私其利善必得賞私利何為有過者不宿其罰故民不疾其威宿猶停也罰得其過則人不疾其威疾怨也威罰之制無踰

於民因人所欲罰而罰之故不踰於人也則人歸親於上矣如天雨然澤下尺生上尺澤從上降潤有一尺則苗從下生上引一尺澤下降苗上引猶君恩下流人心上就也是以官人不官事人不事獨立而無稽者人主之位也君者與人之官而不自官授人之事而不自事獨立於無過之地臣下莫得而稽之如此者人主之位也先王之在天下也民比之神明之德先王善收之於民者也夫民别而聽之則愚别而聽之則各信其一方瞽莫之發故愚合而聽之則聖合而聽之則得失相輔可否相濟芻蕘之言賢聖不能易故聖也雖有湯武之德復合於市人之言是以明君順人心安情性而發於

衆心之所聚聚謂同所歸湊是以令出而不稽稽留也刑設而不用人不犯法故無所用刑先王善與民為一體以百姓心為心故曰一體與民為一體則是以國守國以民守民也一國同一意然則萬人同一心民不便為非矣為非則失利故不便雖有明君百步之外聽而不聞耳聽有所極閒之堵牆窺而不見也目視有所窮而名為明君者君善用其臣臣善納其忠也君能善用臣能善納則何聽而不聞何視而不見耳目不壅非明而何也信以繼信善以傳善君信而臣繼之君善而臣傳之是以四海之内可得而治是以明君之舉其下也盡知其短

長知其所不能益若任之以事夫任人以事者必擇其可否君之舉臣亦猶是也賢人之臣其主也盡知短長與身力之所不至謂知君之短長及其身力所不至也若量能而授官夫授人官者亦擇其可否臣之擇事亦猶是也上以此畜下擇其可畜而畜之下以此事上擇其可事而事之上下交期於正君有賢臣臣有令主欲求不正其可得乎則百姓男女皆與治焉君臣正則百姓無自為淫僻也

管子卷十





# 管子卷十一

唐 房玄齡 注

## 君臣下第三十一　短語五

古者未有君臣上下之別未有夫婦妃匹之合獸處羣居以力相征（若野獸之處以羣而居力强者征於弱也）於是智者詐愚彊者凌弱老幼孤獨不得其所故智者假衆力以禁强虐而暴人止（智者即聖王也）為民興利除害正民之德（正人之邪德）而民

師之師智者也是故道術德行出於賢人賢人知道術德行者也其從義理兆形於民心則民反道矣道術既出故莫不從義而順理理之極則無姦僻之事始見於人心則人無不道矣名物處違是非之分則賞罰行矣人既反道故以正其善惡之物處其背理之違則為是非者自分矣是非既分故行賞罰以當其功過也上下設民生體而國都立矣上下既設人則生其貴賤之禮故國都立也是故國之所以為國者民體以為國貴賤成禮方乃為國君之所以為君者賞罰以為君無賞罰則君不足貴致賞則匱致罰則虐罰而無節則虐財匱而令虐所以失其民也是故明君審居處之教而

民可使（人從教故可使）居治戰勝守固者也（居處既治戰則勝守則固）夫賞重則上不給也（賞重則費用多故不給也）罰虐則下不信也（令虐則人無所措手足故不信也）是故明君飾食飲弔傷之禮（飲食謂享燕傷謂喪祭也）而物屬之者也（禮行則物親也）是故屬之以八政（八政謂洪範之八政）旌之以衣服（衣服所以表貴賤也）富之以國裹（裹謂財貨所苞裹而藏也）貴之以王禁（禁令行然後知常者之可貴也）則民親君可用也民用則天下可致也天下道其道則至（君得名道則天下至）不道其道則不至也夫水波而上盡其搖而復下其勢固然者也（言水波湧而上既盡其勢

還復搖動歸下而止此自然之勢喻人懷德而來畏威不去者也故德之以懷也威之以畏也則天下歸之矣有道之國發號出令而夫婦盡歸親於上矣布法出憲而賢人列士盡功能於上矣千里之內束布之罰束謂帛也布謂錢也古者罰刑或令出錢帛也一畝之賦盡可知也賢人為之視聽故無不知治斧鉞者不敢讓刑讓猶拒也當其罪不敢讓刑也治軒冕者不敢讓賞賞當其功故不讓也墳然若一父之子若一家之實義理明也墳順貌或刑賞之莫敢違逆若子之從父家之從長如此者禮義明故也夫下不戴其上臣不戴其君則賢人不來上下不交則賢人隱

賢人不來則百姓不用百姓無賢人則不知所歸故百姓不用也百姓不用則天下不至百姓不用則天下無邦將何至哉故曰德侵則君危君德見侵不危何待論侵則有功者危論議侵理則功過不明故有功者危令侵則官危令侵則法不行故官危也刑侵則百姓危刑侵則無辜受戮故百姓危也而明君者審禁淫侵者也上無淫侵之論則下無冀幸之心矣為人君者倍道棄法而好行私謂之亂為人臣者變故易常而巧官以諂上謂之騰亂至則虐騰謂凌駕於君騰至則北騰至則摧降故敗北四者有一至敗敵人謀之四者則上之四危也則故施

舍優猶以濟亂則百姓悅言施恩厚舍罪罰二者優厚雖非用法猶能濟亂故百姓悅之也選賢遂材而禮孝弟則姦偽止遂達要淫佚別男女則通亂隔要謂遮止之也言能止淫佚別男女則雖先通亂令能隔阸也貴賤有義倫等不踰則有功者勸國有常式故法不隱則下無怨心隱謂伏而不行此五者興德匡過存國定民之道也夫君人者有大過臣人者有大罪國所有也國之所有也民所君也民者已之所君有國君民而使民所惡制之此一過也言民惡君之制已此亦君之過民有三務不布其民非其民也三務謂春夏秋務農人不務三則餧

饑成變故民非其民也民非其民則不可以守戰此君人者二過也夫臣人者受君高爵重祿治大官倍其官遺其事穆君之色穆猶悅也從其欲阿而勝之阿曲也巧言令色委曲從君至於動也剛漸以勝之其終或至於篡殺故曰阿而勝之也此臣人之大罪也君有過而不改謂之倒臣當罪而不誅謂之亂君為倒君臣為亂臣國家之衰也可坐而待之是故有道之君者執本相執要大夫執法以牧其羣臣羣臣盡智竭力以役其上謂給上之役也四守者得則治易則亂故不可不明設而守固明設上四法固

（而守之）昔者聖王本厚民生審知禍福之所生是故慎小事微違非索辯以根之（謂有違非必尋索分辯得其根而止之也）然則躁作姦邪偽詐之人不敢試也（不敢為非以嘗君）此禮正民之道也（制禮者用此道以正人也）古者有二言牆有耳伏寇在側牆有耳者微謀外泄之謂也伏寇在側者沈疑得民之道也微謀之泄也狡婦襲主之請而資游慝也（襲入也謂狡婦妖蠱人主遂行請謁所請既從外資游說為姦慝者也）沈疑之得民也者前貴而後賤者為之驅也（所驅役之人前得貴寵今忽淪賤然賤者必思貴常伺君以興禍故謂之伏寇也）明君

在上便僻不能食其意便僻者不能諂君以得意故曰不能食其意也刑罰亟近也既不能得君意故刑罰數也大臣不能侵其勢不能侵君之勢比黨者誅明也君明故比黨者誅之為人君者能遠讒諂廢比黨淫悖行食之徒行食游食無爵列於朝者此止詐拘姦厚國存身之道也為人上者制羣臣百姓通中央之人和中央之人謂君之左右也左右與君和之也是以中央之人臣主之參左右之人在臣主之間參會其事者也制令之布於民也必由中央之人中央之人以緩為急急可以取威君雖曰緩左右行之乃為急故能取威也以急為緩緩可

以惠民君雖曰急左右行之為緩故能惠人威惠遷於下則為人上者危矣賢不肖之知於上必由中央之人財力之貢於上必由中央之人能易賢不肖而可威實賢謂之不肖實不肖謂之賢故曰易賢不肖也黨於下有能以民之財力上陷其主而可以為勞於下用人財力上以陷主即於下以為勞兼上下以環其私上則擅君之柄下則用人財力上下之利皆用遠身故曰環其私也爵制而不可加則為人上者危矣勢既凌君故爵制不能加也先其君以善者侵其賞而奪之實者也先君行善則是侵君之賞奪君之富實也先其君以惡者侵其刑而奪之威

者也訛言於外者脅其君者也假說妖妄之言以惑衆如此者欲脅君也鬱令而不出者幽其君者也鬱塞也君之令而不出行者將欲幽君也四者一作而上下不知也則國之危可坐而待也神聖者王仁智者君武勇者長此天之道人之情也天道人情通者質寵者從此數之因也質主也能通於天道人情者可以為主其不能通但寵貴之者可以為從謂臣也言臣主數因此通而立也是故始於患者不與其事親其事者不規其道言初始謀慮而憂患者乃行其事令人為之而不自預此謂君也是以為人上者患而不勞也百姓勞而不患也君臣上下之

分素則禮制立矣是故以人役上人謂百姓百姓勞其身供上之役也以力役明謂臣勤力役用其明而理職位以刑役心刑法也君則役心以出法制也此物之理也心道進退心則度量可不故進退也而刑道滔赶滔謂充也赶謂逡巡曲也設法有當不故有合成也進退者主制君心進退所以主為制令滔赶者主勞主勞者方主制者圓君臣之道主得制者其事必有方有圓也圓者運運者通通則和圓謂君道也圓而不滯必運而無礙通者必暢故和之也方者執執者固固則信方謂臣道也方而有常故執而不舍則固固而不妄則信也君以利和君道和則利也臣以節信臣則守御則上下無邪矣故曰君人者制仁臣

人者守信此言上下之禮也君之在國都也若心之在身體也道德定於上則百姓化於下矣戒心形於內戒慎之心成形於內則容貌動於外矣正也者所以明其德必正然後德明知得諸己知得諸民從其理也於己既不失於人必不妄如此者從理故也知失諸民退而修諸己反其本也有失於人必修己自責如此者反其本也所求於己者多故德行立求己多者必進德修業故德行立也所求於人者少故民輕給之求人者少必薄賦斂故人輕於給也故君人者上注臣人者下注上注者紀天時務民力上注謂注意於上天故紀要天時務全人

力也下注者發地利足財用也下注謂注意於下地發興地利足於財用也故能飾大義審時節上以禮神明下以義輔佐者所用輔佐皆得其宜明君之道能據法而不阿上以匡主之過下以振民之病者忠臣之所行也明君在上忠臣佐之則齊民以政刑牽於衣食之利君明臣忠則國理國理則人重生故人皆以養其形而牽繫於衣食之利也故愿而易使愚而易塞塞止也易用法止也君子食於道小人食於力分民食道力不同故曰分民也威無勢也無所立必有勢然後有所立事無為也無所生必有為然後有所生若此則國平而姦省矣

君子小人既食於道力邪惡之人復無所立生故國平而姦省君子食於道則義審而禮明義不審則無所食也義審而禮明則倫等不踰雖有偏卒之大夫不敢有幸心則上無危矣國既明禮義倫等不踰雖有大夫偏獨出伏罪而怨不敢有幸亂心齊民食於力則作本作本者衆農以聽命是以明君立世民之制於上猶草木之制於時也草木必得時然後生故民迂則流之人太迂曲不行則流通之民流通則迂之人太流蕩則迂屈之決之則行塞之則止雖有明君能決之又能塞之決之則君子行於禮塞之則小人篤於農君子行於禮則

上尊而民順小民篤於農則財厚財厚而備足上尊而民順財厚而備足四者備體謂備具而成體頃時而王不難矣四肢六道身之體也四肢謂手足也六道謂上有四竅下有二竅也四正五官國之體也四正謂君臣父子五官謂五行之官也四肢不通六道不達曰失四正不正五官不官曰亂是故國君聘妻於異姓設為姪娣命婦宮女盡有法制所以治其内也明男女之别昭嫌疑之節所以防其姦也是以中外不通讒慝不生婦言不及官中之事而諸臣子弟無宮中之交此先王所

以明德固姦昭公威私也明立寵設不以逐子傷義明立正嫡設其貴寵子不令逐而廢之故不傷義也禮私愛驩勢不並論嫡子者所以傳重也故禮許私愛雖驩之超異可也餘子之勢終不得與之並倫也爵位雖尊禮無不行言嫡子爵位雖復尊異必須行之以禮也選為都佼冒之以衣服旌之以章旗所以重其威也所立之嫡必選其都雅佼好者又以美衣麗服覆習之章表旗幟旌異之凡此皆所以重嫡子之威也然則兄弟無間郤讒人不敢作矣嫡威重則兄弟和故讒人無所作其讒矣故其立相也陳功而加之以德論勞而昭之以法參伍相德而周舉之尊勢而明信之其謂國相則功德兩

兼勞法獲美於此四者參驗伍偶相與俱得其事既周然後舉用之既用之尊勢而明信之也是以下之人無諫死之誋君明相賢必從說如流故無諫死之忌也而聚立者無鬱怨之心聚立謂天下會同也各得其所故無怨望也如此則國平而民無慝矣慝姦惡者也其選賢遂材也舉德以就列不類無德舉有德者以就列位不以無德之人為類舉能以就官不類無能以德弇勞不以傷年有德者超於上列使在有功勞者之前故曰有德掩勞苟有德雖年未至而亦將用之不以年少為之傷也如此則上無困而民不幸生矣有功能必賞用之故人不以苟生為幸也國之所以亂者四其所以亡者二內有疑妻之妾此

宮亂也庶有疑嫡之子此家亂也朝有疑相之臣此國亂也任官無能此衆亂也四者無别無别謂妻妾嫡庶等不分别也主失其體羣官朋黨以懷其私則失族矣國亡則宗族隨之故曰失族也國之幾臣陰約閉謀以相待也則失援矣為國之機臣下陰為要結其所謀者閉而不泄以此相待人必懷疑而不相親矣故失其援也失族於内失援於外此二亡也故妻必定子必正相必直立以聽官必中信以敬故曰有宫中之亂有兄弟之亂有大臣之亂有中民之亂中民謂百吏之屬也有小人之亂五者一作則為人上者

危矣宮中亂曰妬紛言積妬紛然所以亂兄弟亂曰黨偏黨偏則強弱相凌故亂也大臣亂曰稱述各稱述其已德之長而不相讓則亂也中民亂曰讋諄謂以智詐讋恐諄質則亂小民亂曰財匱賦稅重則財匱故亂財匱生薄財不供則禮義息故薄也讋諄生慢不重淳質而智詐恐讋之此其慢也稱述黨偏妬紛生變此三者或生簒君弒主能為大變也故正名稽疑刑殺亟近則內定矣正嫡庶之名稽妻妾之疑不正者之黨數取其偪近者而刑殺之如此則黨偏妬紛之變息故內定順大臣以功順中民以行順小民以務順用其務農也則國豐矣三者各稱其所順故國豐也審天時天時各有宜也物地生以輯民力禁淫

務繡文刻鏤淫務勸農功以職其無事無事者皆令得職也則小民治矣上稽之以數謂上欲有所徵發必考其定數以命之也下什伍以徵既得其定數下其什伍名以徵之也近其罪伏以固其意日期既近尚有不供者則加之罪以權伏之所以固供者之意鄉樹之師以遂其學每鄉必立之師以遂之也官之以其能及年而舉則士反行矣舉而有材能者則授之以官既有年矣則舉其功過而考察之如此則皆反其行矣稱德度功勸其所能若稽之以衆風若任以社稷之任既稱其德又度其功則其材能不可不知矣既知其能順而考之或使之涖衆以立風化其材能尤高者或授之以社稷之任者也若此則士反於情矣有能必任之以職故士反

於情也

小稱第三十二　稱舉也小舉其過則當權而改之　短語六

管子曰身不善之患毋患人莫已知言但患身之不善耳無患人不知已也丹青在山民知而取之美珠在淵民知而取之丹青與珠各有可用之性故雖在山泉而藏人猶知而取之况在於人懷善而不知乎是以我有過為而民毋過命我身有過為人必知而名之母有過而安命者也民之觀也察矣不可遁逃有過必知故不可以遁逃以為不善故我有善則立譽我我有過則立毀我當民之毀譽也則莫歸問於家矣人既毀譽

（則已之善惡審矣故不復問家問家則左右侍媚者善掩其過而飾其非也）故先王畏民（民之毀譽必當其過善故畏之）操名從人無不强也（謂君自行善持名使之延譽故强也）操名去人無不弱也（君既行惡即是持名去人無善可稱故弱）雖有天子諸侯民皆操名而去之則捐其地而走矣（皆持其名而去於人則過惡日聞人共畏之故弃其地而走也）故先王畏民（無善名則弃之走故畏人）在於身者孰為利氣與目為利（氣也者所以生全其形目也者所以獨見其運為功用莫大焉故最為利也）聖人得利而託焉故民重而名遂（聖人之聖精而又神託而行善則譽滿天下故人重而名遂也）我亦託焉聖人託可好我託可惡以來美名

又可得乎我託可惡我雖託氣濁而不神所行皆可惡用此招來美名其可得乎　愛且不能為我能也託氣既濁雖令人愛猶不得美名況於惡之乎　毛嬙西施天下之美人也盛怨氣於面不能以為可好嬙施雖美而面有怨氣亦不能為可好喻聖人外見其惡亦不得美名　我且惡面而盛怨氣焉怨氣見於面惡言出於口去惡充所往去於人者皆以惡事充　以求美名又可得乎喻人君既內無聖德外皆行惡必無美之名也　甚矣百姓之惡人之有餘忌也惡人不善更有餘忌　是以長者斷之短者續之滿者洫之虛者實之洫虛也長滿者人所忌故或斷之或虛之短虛者人之所好故或續之或實之也　管

子曰善罪身者民不得罪也成湯罪己故人不罪之也不能罪身者民罪之桀紂罪人故人罪之故稱身之過者強也稱身之過即是謙受益也治身之節者惠也懷智之人然後理身節故曰惠不以不善歸人者仁也不以不善之事歸之於人如此者仁也故明王有過則反之於身有善則歸之於民有過則反之身則身懼過反於身則懼而脩德也有善而歸之民則民喜民得善故喜也往喜民善往則人喜也來懼身過來則懼身也此明王之所以治民也今夫桀紂不然有善則反之於身有過則歸之於民歸之於民則民怒反之於身則身驕

往怒民來驕身此其所以失身也故明王懼聲以感耳人以惡聲懼已耳聞而感則心不敢念非懼氣以感目人以惡氣懼已目見而感則身不敢造惡以此二者有天下矣可毋慎乎匠人有以感斤欘故繩可得料也羿有以感弓矢故彀可得中也造父有以感轡筴故遬獸可及遠道可致彀謂射質棲皮者也感謂深得其妙有應於心者也天下者無常亂無常治不善人在則亂善人在則治在於既善所以感之也既盡也天下所以理在於君人內外盡善感之於人也管子曰脩恭遜敬愛辭讓除怨無爭以相逆也逆迎也謂用此恭敬等以相逆

接也則不失於人矣遜以接人有何失乎嘗試多怨爭利相為不遜則不得其身苟為不遜身尚不得況於人乎大哉恭遜敬愛之道吉事可以入祭凶事可以居喪大以理天下而不益也直用恭遜敬愛足以理天下更不須益小以治一人而不損也雖復一身用恭遜敬愛理之纔可足耳亦不須損也嘗試往之中國諸夏蠻夷之國以及禽獸昆蟲皆待此而為治亂有恭遜敬愛則理無之則亂也澤之身則榮去之身則辱恭遜敬愛身之粉澤也故在身則榮去身則辱也審行之身毋怠雖夷貉之民可化而使之愛夷貉之人殘戾凶暴苟以恭遜敬愛化之可使生愛審去

之身雖兄弟父母可化而使之惡父母兄弟恩情結固苟無恭遜敬愛化之可令生惡故之身者使之愛惡之是也同是此身有恭遜敬愛則愛無之則惡名者使之榮辱同是此身之名有恭遜敬愛則榮無之則辱也此其變名物也如天如地言恭遜敬愛可以變化愛惡榮辱名物之善惡如天地之生殺也故先王曰道道者貴作變化也管仲有病桓公往問之曰仲父之病病矣若不可諱而不起此病也仲父亦將何以詔寡人管仲對曰微君之命臣也故臣且謁之謁謂有所告之也雖然君猶不能行也恐其不從故以此言抑之公曰仲父命寡人東寡人東令寡人

西寡人西仲父之命於寡人寡人敢不從乎管仲攝衣冠起對曰臣願君之遠易牙豎刁堂巫公子開方夫易牙以調和事公公曰惟烝嬰兒之未嘗於是烝其首子而獻之公人情非不愛其子也於子之不愛將何有於公公喜宮而妬豎刁自刑而為公治內人情非不愛其身也於身之不愛將何有於公公子開方事公十五年不歸視其親齊衛之間不容數日之行臣聞之務為不久

務時為事久必發揚之也

蓋虛不長

覆蓋虛妄不得長掩謂上三士皆務為蓋虛者其姦情終當彰

露也其生不長者其死必不終其所行之行所長之性其至於死必將改復本情未有能終為意也言三士之忠皆偽忠耳必將復其不忠桓公曰善管仲死已葬公憎四子者廢之官逐堂巫而苛病起兵苛煩躁也巫善令既逐之而公有煩苛之病起兵妄征伐無使療之也逐易牙而味不至逐豎刁而宮中亂逐公子開方而朝不治桓公曰嗟聖人固有悖乎四子既逐而有四闕故以管仲為悖乃復四子者處朞年四子作難圍公一室不得出置公一室之中而圍之故不得出也有一婦人遂從竇入得至公所公曰吾飢而欲食渴而欲飲不可得其故何也婦

人對曰易牙豎刁堂巫公子開方四人分齊國塗十日不通矣既有兵難故國之道塗行旅十日不得通也公子開方以書社七百下衛矣古者羣居二十五家則共置社謂以社數書於策謂用此七百之書社降下于衛也食將不得矣作亂欲公之死故不給之食公曰嗟兹乎聖人之言長乎哉死者無知則已若有知吾何面目以見仲父於地下言其所見者遠乃援素幭以裹首而絶幭所以覆軨也死十一日蟲出於戶乃知桓公之死也葬以楊門之扇謂用門扇以掩屍也桓公之所以身死十一日蟲出戶而不收者以不終用賢也桓

公管仲鮑叔牙甯戚四人飲飲酣桓公謂鮑叔牙曰闔不起為寡人壽乎奉尊者酒祝令增壽鮑叔牙奉杯而起曰使公毋忘出如莒時也使管子毋忘束縛在魯也使甯戚毋忘飯牛車下也桓公辟席再拜曰寡人與二大夫能無忘夫子之言則國之社稷必不危矣

## 四稱第三十三

謂稱有道之君無道之君有道之臣無道之臣以戒桓公

短語七

桓公問於管子曰寡人幼弱惛愚不通諸侯四鄰之義仲父不當盡語我昔者有道之君乎吾亦鑒焉管子對

曰夷吾之所能與所不能盡在君所矣君胡有辱令言已能不皆盡之於君無所隱藏令何勞辱君令而使已言之乎 桓公又問曰仲父寡人幼弱惛愚不通四鄰諸侯之義仲父不當盡告我昔者有道之君乎吾亦鑒焉管子對曰夷吾聞之於徐伯曰昔者有道之君敬其山川宗廟社稷及至先故之大臣收聚以忠而大富之先故之臣謂祖考時舊臣也今以忠誠收聚而賙恤之令其大富也固其武臣宣用其力聖人在前貞廉在側競稱於義上下皆飾形正明察四時不貸民亦不憂五穀蕃殖外內

均和諸侯臣伏國家安寧不用兵革受其幣帛以懷其德昭受其令以為法式鄰國以幣帛來聘當取之以懷來有德其或以制令來告者則君受之以為法式乎此亦可謂昔者有道之君也桓公曰善哉桓公曰仲父既已語我昔者有道之君矣不當盡語我昔者無道之君乎吾亦鑒焉管子對曰今若君之美好而宣通也既官職美道又何以聞惡為言君既美好宣通官又合於美道脩而行之自可為理何須聞於惡事乎以此抑桓公欲觀其意也桓公曰是何言邪以繕緣繕吾何以知其美也以素緣素吾何以知其善也仲

父已語我其善而不語我其惡吾豈知善之為善也管子對曰夷吾聞之於徐伯曰昔者無道之君大其宮室高其臺榭良臣不使讒賊是舍（舍止也謂止讒賊於其旁與之近也）有家不治借人為圖（言自不能理其家借他人圖也）政令不善墨墨若夜（言其昏闇之甚也）辟若野獸無所朝處（野獸各恣意為生不相統屬故無朝處也）不脩天道不鑒四方有家不治辟若生狂（狂惑者失其性不分善惡也）衆所怨詛（詛祝詛之也）希不滅亡進其諛優繁其鐘鼓流於博塞戲其工瞽誅其良臣敖其婦女（唯與婦女為敖從也）獠獵畢弋暴

遇諸父（其所接遇諸父惟以凶暴）馳騁無度戲樂笑語式政既緐刑罰則烈（言其法式之政既已緐曲至於刑罰惟益酷烈）内削其民以為攻伐（反以削生為伐功也）辟猶漏釜豈能無竭（漏釜則江海不能滿故必有竭也）此亦可謂昔者無道之君矣桓公曰善哉桓公曰仲父既已語我昔者有道之君與昔者無道之君矣仲父不當盡語我昔者有道之臣乎吾以鑒焉管子對曰夷吾聞之徐伯曰昔者有道之臣委質為臣不賓事左右（賓敬也）君知則仕不知則已若有事必圖國家徧其發揮（良臣皆私其所有必

能於國家及其發又普徧之也循其祖德辨其順逆推育賢人讒慝不作事君有義使下有禮貴賤相親若兄若弟忠於國家上下得體居處則思義語言則謀謨動作則事居國則富處軍則克臨難據事雖死不悔近君為拂遠君為輔義以與交廉以與處臨官則治酒食則慈不謗其君不毀其辭君若有過進諫不疑君若有憂則臣服之服行也此亦可謂昔者有道之臣矣桓公曰善哉桓公曰仲父既以語我昔者有道之臣矣不當盡語我昔者無道之

臣乎吾亦鑒焉管子對曰夷吾聞之於徐伯曰昔者無道之臣委質為臣賓事左右執說以進不蘄亾已執佞說以進於君專固寵位無求去也遂進不退所謂知進而不知退假寵鬻貴假因也因君之寵必能鬻其貴尊其貨賄畀其爵位未必能貴其爵位但尊其貨賄而已進曰輔之退曰不可進於君則言已能為輔弼退而私議則曰君不可輔以敗其君皆曰非我由斯之人不肖故君有敗乃更推過於君云此非我不仁羣處以攻賢者小人所忌者君子故其羣處常有陷賢之見見賢若貨其見賢人無敬恭之心反欲規利若求貨然見賤若過其見賤人無矜恤之心蕭然不顧若行者之過貪於貨賄競於酒食

不與善人唯其所事人有曲而事己與之交也倨敖不恭不友善士讒賊與鬬不彌人爭其人見爭則恣令鬬無彌縫之心唯趣人詔人有制命不問可不則向而順之言其佞諛湛湎於酒行義不從從順也不脩先故變易國常擅創為令迷惑其君生奪之政生猶奪政況於死後乎保貴寵矜懼寵而矜夸者則保依而貴重遷損善士善士則遷改而損弃之捕援貨人其所捕追而援引者唯財貨之人入則乘等出則黨駢其貨賄之人與之同國則同乘而等至其出也又同黨而駢竝貨賄相入酒食相親俱亂其君君若有過各奉其身奉身自潔推過於君也此亦謂昔者無道之臣桓

公曰善哉

正言第三十四闕

短語八

管子卷十一